

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства
в сучасних умовах»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи УВ-51

Шолом Інна Леонідівна

Керівник: доцент кафедри менеджменту

к.е.н., доц. Лазоренко Т.В.

Рецензент: доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. Кубишина Н.С.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Шолом Інні Леонідівні**

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах»

керівник роботи к.е.н., доц. Лазоренко Таїсія Василівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019 р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок виробничої діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- визначити сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- виявити методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику рівня конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити потенціал підприємства та перспектив забезпечення його конкурентоспроможності;

в) рекомендаційна частина:

- розробити механізм підвищення конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ККПК».
2. Основні фінансові показники підприємства за 2016–2018 рр.
3. Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК».
4. Результати оцінювання потенціалу ПрАТ «ККПК» за 2016–2018 рр.
5. Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності.
6. Обґрунтування впровадження бенчмаркінгу в діяльності підприємства.
7. Аналіз практики виробництва партнера з бенчмаркінгу.
8. Кошторис витрат на реалізацію запропонованих заходів.
9. Порівняння показників конкурентоспроможності підприємства з прогнозованими.
10. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік публікацій _____

Тези «Бенчмаркінг як інструмент забезпечення конкурентоспроможності»

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації виробничої діяльності підприємства	25.10.2018р. – 08.11.2018р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо виробничої діяльності підприємства	09.11.2018р. – 25.12.2018р.	
3.	Розгляд теоретичних основ виробничої діяльності підприємства	04.01.2019р.– 15.02.2019р.	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та оцінка його конкурентоспроможності	16.02.2019р. – 01.04.2019р.	
5.	Оцінювання потенціалу ПрАТ «ККПК» та перспектив забезпечення конкурентоздатності	02.04.2019р. – 15.04.2019р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	16.04.2019р. – 01.05.2019р.	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	02.05.2019р. – 17.05.2019р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019р.– 31.05.2019р.	

Студент _____ Шолом І.Л.

Керівник дипломної роботи _____ ЛАЗОРЕНКО Т.В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах» містить 94 сторінок, 34 таблиці, 20 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Метою роботи є розробка механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах методу бенчмаркінгу.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства, методологія впровадження бенчмаркінгу.

Методи дослідження: економічний аналіз, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, методи експертних оцінок, оцінка рівня конкурентоспроможності заснована на теорії ефективної конкуренції (ККО) та аналіз ключових факторів успіху, графоаналітичний метод оцінки потенціалу підприємства «квадрат потенціалу».

Результати дослідження нададуть змогу вітчизняним підприємствам, в тому числі ПрАТ «ККПК», використати на практиці процес бенчмаркінгу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та поліпшення лідерських позицій на ринку.

Сформовані в роботі рекомендації дозволять підприємствам ефективно конкурувати в умовах ринкової нестабільності та послаблення кон'юнктури ринку, а також удосконалити ефективність виробничої діяльності.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. Керівництвом ПрАТ «ККПК» було визнано можливість використання запропонованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності. Пропозиції з використання описаної стратегії в процесі реорганізації підприємства було прийнято до уваги та визнано доцільність їх застосування в майбутньому.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, бенчмаркінг, стратегія лідерства за витратами, диверсифікація, потенціал підприємства, ключові фактори успіху, еталонне підприємство.

ABSTRACT

Thesis on «Improving the competitiveness of enterprises in modern conditions» contains 94 pages, 34 tables, 20 figures, 4 application. The list of references includes 50 items.

The purpose of the work is to develop a mechanism for improving competitiveness on the basis of benchmarking.

The object of research is the process of ensuring competitiveness of the enterprise.

The subject of the research is theoretical and methodological guidelines for the improving of enterprise competitiveness, ways of ensuring process of benchmarking.

Methods of research: economic analysis, methods of theoretical generalization and practical comparison, methods of expert evaluations, estimation of the competitiveness level based on the theory of effective competition and analysis of key success factors, graphical method of estimating potential of the enterprise named “square of potential”.

The results of the study will enable domestic companies, in particular PJSC «KKPK», to use in practice the proposed benchmarking approach for the improving level of general competitiveness and increase the leadership positions in the market.

Recommendations for using work results. The results of the survey will allow enterprises to compete effectively in conditions of market instability and weakening the market conditions, as well as to improve the efficiency of production activities.

Results of testing the possibilities of practical use of the obtained results. The management of the enterprise PJSC «KKPK» use and implement the proposed recommendations for the development of a competitive strategy using the benchmarking approach.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantage, benchmarking, cost leadership strategy, diversification, enterprise potential, key success factors, benchmark enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності	11
1.2. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ККПК»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства	43
2.3. Оцінка потенціалу підприємства та перспектив забезпечення його конкурентоспроможності	54
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ККПК»	73
3.1. Розроблення механізму підвищення конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу.....	73
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів..	85
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено необхідністю розробки нових управлінських механізмів підвищення конкурентоспроможності розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, а також загострення конкуренції на ринку.

Слід зазначити, що ефективним способом рішення цієї проблеми є використання сучасних маркетингових підходів, які передбачають використання адаптованої до вітчизняних умов успішної практики конкурентних підприємств. Серед таких, відомим є метод бенчмаркінгу, який передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів, якості продукції та стратегій забезпечення конкурентних переваг на основі порівняння з діяльністю інших організацій.

Для успішної діяльності кожного підприємства важливим є постійний аналіз власного позиціонування на ринку та оцінка рівня конкурентоспроможності. Саме це визначає можливість суб'єкта господарської діяльності ефективно функціонувати, а також конкурувати з іншими представниками даної галузі. Таким чином, головна увага зосереджується на створенні нових конкурентних переваг шляхом впровадження нових для підприємства стратегій розвитку. Загалом, до відомих вчених, які займалися вивченням сутності конкурентоспроможності, в тому числі бенчмаркінгового підходу, належать: М.Е. Портер, М.О. Єрмолов, Р.А. Фатхутдінов, І.З. Должанський, С.М. Клименко, Шведа М.Н., Барабась Д.О. Проте слабкий розвиток вітчизняних галузей в цілому зумовлюють ряд проблем впровадження ефективних методів, спрямованих на зростання конкурентоздатності організації. Тому детальне вивчення бенчмаркінгу та розробка механізмів на його основі допоможе вийти на новий рівень гармонійного розвитку.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності;
- визначити та охарактеризувати основні методи оцінки конкурентоспроможності

- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- оцінити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, виявити слабкі та сильні сторони підприємства:
- провести діагностику рівня конкурентоспроможності та основних конкурентів;
- оцінити потенціал розвитку підприємства та перспектив забезпечення конкурентоздатності;
- запропонувати механізм підвищення конкурентоспроможності з використанням бенчмаркінгового підходу;
- визначити економічний ефект від впровадження розробленої стратегії розвитку діяльності досліджуваного підприємства;

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства, методологія впровадження бенчмаркінгу на ПрАТ «ККПК».

База дослідження: Приватне акціонерне товариство «Київський картонно-паперовий комбінат».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалися сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до розробки стратегії комбінату застосовувалися: системний підхід, методи економічного аналізу та графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору стратегії було проведено SWOT- та PEST- аналізи, для оцінки конкурентоспроможності підприємства було використано метод, заснований на теорії ефективної конкуренції (ККО) та аналіз ключових факторів успіху.

Теоретичною основою дослідження є роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення конкурентоспроможності.

Практична значущість для підприємства. Запропоновані та обґрунтовані механізми підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку можуть бути використані на практиці підприємствами, що спеціалізуються на виробництві картонно-паперової продукції.

Результати дослідження дозволять підприємствам ефективно конкурувати в умовах ринкової нестабільності та послаблення кон'юнктури ринку, а також удосконалити ефективність виробничої діяльності.

Керівництвом ПрАТ «ККПК» було визнано можливість використання запропонованих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності. Пропозиції з використання описаної стратегії в процесі реорганізації підприємства було прийнято до уваги та визнано доцільність їх застосування в майбутньому.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності

Поняття «конкуренція» є ваговою складовою ринкового механізму. Вона існує на всіх рівнях та ланках економічної системи, зокрема на мікрорівні та макrorівні, забезпечуючи оптимальний розподіл праці та капіталу. Саме конкуренція є ключовим інструментом та основним показником економічного стану, що водночас може стимулювати рівень людських прагнень, дозволяючи досягти найвищих результатів, а також бути рушійною силою технологічних інновацій і зростання продуктивності. Згідно із трактуванням Портера, конкуренція – це динамічний процес, який розвивається; це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, сучасні шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та ринкові сегменти [1, с.586]. Р. Теммен та Х. Зайдель переконані, що конкуренція існує «як центр ваги всієї системи ринкового господарства, в якому і продавці, і покупці конкурують між собою з метою досягти своєї мети за рахунок суперників» [2, с.136]. У свою чергу К. Макконел і С. Брю визначають це поняття, як наявність на ринку великої кількості незалежних продавців та покупців, які мають можливість вільно входити на ринок та виходити з нього [3, с.31].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», конкуренція – це «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі мають можливість вибирати кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»[4, с.12].

Тому, аналізуючи різні трактування, можна зазначити, що конкуренція сприяє розвитку науки та техніки, інформаційних систем та технологій, загального ринку як такого; примушує підприємства постійно шукати нові та удосконалювати

існуючі види продукції, комплексно реагувати на потреби споживачів, та забезпечує виробництво продукції високої якості.

Сутність конкуренції проявляється через виконувані функції, наведені на рис.1.1.

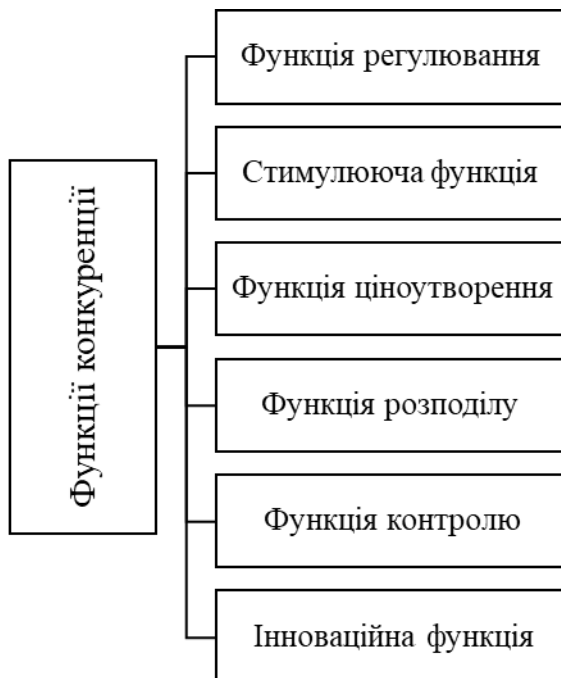


Рис. 1.1. Функції конкуренції

Джерело [5]

Функція регулювання спрямовує під впливом ціни фактори виробництва саме в ті галузі, де відчувається потреба споживачів. Адже для будь-якого підприємства важливим є орієнтація саме на потреба споживача та їх задоволення.

Стимулююча функція мотивує підприємство працювати на вищі показники та досягати нових рівнів продуктивності.

За допомогою функції ціноутворення конкуренція має значний вплив на індивідуальні витрати під час виробництва продукції, що визначають виважену ринкову ціну товару.

Функція розподілу допомагає поділити дохід серед суб'єктів ринку відповідно до їх ефективності, тобто виконується основний принцип – винагорода за результатами.

Завдяки функції контролю конкуренція усуває можливість монополістичної влади на ринку, тобто обмежує та контролює економічну потужність кожного підприємства, дозволяє покупцеві обирати серед декількох продавців.

Інноваційна функція конкуренції є однією із найважливіших, оскільки впровадження новітніх технологій та удосконалення виробничих процесів дозволяє підприємству отримати певні переваги та покращити своє становище серед конкурентів. Ті, хто здійснюють подібні заходи, отримують не лише додаткові доходи, а й завойовують нову цільову аудиторію. У той самий час, ті підприємці, які не дбають про розвиток організацій, як правило, витісняються з ринку [5].

Аналізуючи наведені функції, варто зауважити що основною метою конкуренції є завоювання ринку, боротьба за споживача та забезпечення стабільного прибутку та ефективної діяльності.

Саме спроможність підприємства конкурувати на ринку з іншими суб'єктами господарювання, а також показники успішної діяльності, визначаються його конкурентоспроможністю. Це характерна ознака підприємства, яка відображає його здатність відповідати запитам та задовольняти потреби споживачі у порівнянні з аналогічними пропозиціями товарів інших виробників на ринку. Вона визначається певними конкурентними перевагами: споживчими властивостями та якістю виготовленої продукції, технічним рівнем виробництва, а також цінами, що встановлюються під час продажу.

Вагомий внесок у розвиток теорії про конкурентоздатність та конкуренцію в цілому зробив відомий вчений М. Портер. Він стверджував, що поняття «конкурентні переваги» виступають ключовими факторами успіху конкретного підприємства (галузі), які дають йому пріоритет над конкурентами (наприклад, отримання інвестицій за рахунок вищої рентабельності, швидкості обороту капіталу). «Теорія конкурентних переваг» Портера описує ряд принципів, серед яких важливими є наступні:

- 1) Конкурентоспроможність визначається ефективністю використання ресурсів підприємства (галузі) і вимірюється рентабельністю виробництва

2) Рівень конкурентоспроможності оцінюється у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами (галузями);

3) Можливі кілька шляхів щодо підвищення конкурентоздатності – мінімізація витрат на виробництво продукції (зниження собівартості, як наслідок зростання прибутків, розширення частки ринку та підвищення рентабельності) та диференціація товарів (введення незнайомих для ринку продуктів, займаючи нові ніші збуту). До того ж стратегія диференціації дає можливість заявити про явну відмінність виробленої продукції від товарів конкурентів, за особливі властивості якої споживачі готові платити вищу ціну [1].

Складна економічна категорія конкурентоспроможності розглядається на кількох рівнях:

- конкурентоспроможність товару;
- конкурентоспроможність товаровиробника (підприємства);
- галузева конкурентоспроможність;
- конкурентоспроможність країн (національної економіки).

Конкурентоспроможність товару оцінюється споживачем з точки зору власних потреб і повноти їх задоволення за порівняно невеликий період часу. Володіючи обмеженими можливостями, кожен прагне максимізувати ступінь своєї задоволеності. Конкурентоспроможність виробленої продукції має суттєвий вплив на загальну конкурентоспроможність усього підприємства.

Конкурентоздатність галузі визначається як ефективність роботи певних галузей національного господарства і оцінюється показниками, які означають міру стійкості та динамічності галузі при різних ситуаціях розвитку економіки країни та всього світу. Саме конкурентоспроможність галузі формує конкурентоспроможність національної економіки та забезпечується рівнем конкурентоспроможності підприємств, які її утворюють [6].

Конкурентоспроможність країни (національної економіки) характеризується здатністю економічної системи створювати за будь-якого впливу внутрішніх та зовнішніх факторів соціально-економічну оптимальність, що проявляється у

позитивному суспільному ефекті. Дана категорія оцінюється у системі світового господарства на основі моніторингу бізнес-клімату, якості та ефективності державного управління, рівня економічної свободи та розвитку людського потенціалу, а також потенціалу зовнішньої співпраці, суспільного рівня корумпованості та ступеня глобалізації економіки [7].

Конкурентоспроможність підприємства є одним із найважливіших показників, що визначають можливість суб'єкта господарської діяльності ефективно функціонувати на економічному ринку, а також конкурувати з іншими представниками даної галузі. Конкурентоспроможність підприємства за М. О. Єрмоловим – «це відносна характеристика, що відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами (послугами) визначеної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності» [8]. Зі сторони споживача, підприємство оцінюється з точки зору положення на ринку (як давно працює, частка на ринку, які дає гарантії, ступінь впізнаваності бренду, в тому числі ступінь довіри у інших споживачів, відгуки про якість продукції). На економічному рівні, конкурентоспроможність підприємства визначаються такі важливі показники, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, новітнім технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю стабільно функціонувати і тривалий час займати певне місце на ринку, що підтримується завдяки ефективному управлінні маркетинговими комунікаціями. Вчені доводять, що для здатності конкурувати на ринку важливими є як адаптація до зовнішніх умов господарювання, так і внутрішні процеси діяльності. Економічна категорія «конкурентоспроможність підприємства» супроводжується переліком властивостей, наведеними на рис 1.2.



Рис. 1.2. Властивості конкурентоспроможності підприємства

Складено на основі [9]

Перш за все, урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування на ринку передбачає, що під час аналізу, плануванні та управлінні конкурентоспроможності промислового підприємства варто брати до уваги весь комплекс чинників, що впливають чи потенційно можуть вплинути на її діяльність.

Порівнюваність показує, що конкурентоспроможність підприємства вивчається у порівнянні з реальними конкурентами, діяльність яких спеціалізується на виготовленні аналогічних товарів чи товарів-замінників на тому ж ринку, або відбувається порівняння з більш успішним підприємством на вітчизняному або на світовому ринку.

Атрибутивність полягає у виокремленні унікальної особливості підприємства, яка формує його конкурентну перевагу (особлива продукція з унікальними властивостями, оригінальна технологія виробництва, інновація, широкий спектр послуг, екологічність продукції та ресурсозбереження тощо).

Просторовість дозволяє наголосити на тому, що підприємство може бути конкурентоспроможним лише в межах певно визначеного ринку, оскільки на ринку з іншою орієнтацією ця ж сама організація ідентифікується як неконкурентоспроможна.

Врахування всієї сукупності параметрів та умов, що створюють конкурентоспроможність промислового підприємства, взаємозв'язки між ними та взаємодії характеризує системність досліджуваної категорії.

Динамічність у свою чергу акцентує на часовій обмеженості підприємства, оскільки конкурентоспроможність є мінливою величиною. Ця характеристика вказує також і на те, що аналіз та вивчення цього показника потрібно здійснювати безперервно, на всіх етапах розвитку.

Зрештою предметність дозволяє виділити певний ряд та сукупність параметрів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, а саме висока якість, низькі ціни на продукцію, інноваційна технологія та сучасне устаткування, висококваліфікований персонал, імідж та репутація бренду підприємства, маркетингові комунікації та канали просування, інфраструктура та фінансове забезпечення, а також використання сучасних управлінських технологій [9].

Для укріплення своїх позицій, стійкості та стабільного функціонування кожне успішне підприємство повинно дбати про створення чи підтримання своєї конкурентоспроможності. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це безперервний цілеспрямований процес збереження наявних та створення нових конкурентних переваг, що дають можливість динамічного функціонування в умовах конкурентного ринку і гарантують ефективні результати у певній сфері. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку здійснюється за допомогою управлінських систем та механізмів. Також велике значення в цьому процесу мають зацікавлені особи (стейкхолдери) – споживачі, представники державних органів влади, кредитори, інвестори, контрагенти тощо. Їх вплив визначається розповсюдженням інформації на ринку про певне підприємство, фінансовою підтримкою, продуктивною співпрацею, створенням конкуренції за право взаємодіяти з ним. Необхідність забезпечення конкурентоздатності для підприємства пояснюється тим, що:

- високий рівень конкурентоспроможності допомагає підприємству не тільки успішно функціонувати на ринку, а й розвиватися в усіх сферах галузі;
- систематична робота над покращенням власних показників, просування конкурентних переваг забезпечує підприємству вихід на нові ринки господарювання, зокрема на зовнішні ринки

- хороші параметри оцінки конкурентоспроможності свідчать про ефективність підприємства та є хорошим сигналом для всіх суб'єктів ринку, зокрема споживачів, щодо успішності підприємства, якості його продукції.

Визначення рівня конкурентоспроможності необхідно проводити не лише за рахунок вивчення підприємства як окремої субстанції, а у взаємозв'язку із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Оцінка може складатись з таких етапів, як дослідження ринку та вибір бази порівняння, визначення факторів та показників конкурентоспроможності, за якими проводиться детальний аналіз та порівняння отриманих результатів, розробка механізмів підвищення конкурентоспроможності та доцільних рекомендації щодо впровадження.

Як зазначалося вище, урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування організації передбачає вивчення усіх можливих факторів, що мають безпосередній вплив на формування конкурентних переваг підприємства. Саме тому, вважається, що основним завданням управління конкурентоспроможності є створення умов оптимального співвідношення існуючих чинників конкурентоздатності в процесі господарської діяльності [16].

Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це особливості або певні вигоди у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що відіграють ключову та істотну роль у просуванні підприємства на галузевому ринку. Відповідно чинники впливу здебільшого класифікують на зовнішні та внутрішні (рис.1.3). Зовнішні фактори визначаються певними економічними, суспільними, природними умовами, національними та міждержавними інституціональними структурами та їх законодавствами, а також визначеним колом суб'єктів господарювання, які діють у глобальному оточенні та здійснюють чи можуть потенційно здійснити вплив на діяльність організації [12]. Тому серед таких факторів впливу зовнішнього середовища розрізняють:

- державна політика (наявність та значення реформ, економічне становище та пріоритети країни, зовнішня політика та участь у світових інтеграційних процесах);
- законодавча база (нормативно-правові акти та закони, які безпосередньо визначають підприємницьку діяльність в країні);

- забезпеченість ресурсами на рівні країни (наявність власних природних ресурсів, їх запаси та захищеність, рівень екологічності);



Рис. 1.3. **Фактори конкурентоспроможності підприємства**

Джерело [11]

- товарні ринки та інфраструктура (стандартизація та сертифікація вітчизняної продукції, розвиток галузевих ринків, відносини зі споживачами, а також інформаційна забезпеченість та діяльність посередницьких організацій);

- економіка країни (можливість інноваційної діяльності, фінансування, оподаткування та підтримка потенційно зростаючих галузей, частка наукоємності у відповідних сферах, експортна та імпортна політика країни);

- соціальне життя (рівень безробіття, наявність робочої сили, освіта та кваліфікація кадрів, рівень щастя суспільства, культурного розвитку населення) [13].

Попередній аналіз даних чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дозволяє передбачити та спрогнозувати всі можливості, розробити план дій та заходи, що запобігають виникненню загроз. Здійснити подібний аналіз здебільшого можливо за допомогою спеціальних інструментів, таких як SWOT-аналіз (оцінка сильних, слабких сторін, а також визначення можливостей та потенційних загроз для підприємства), PEST-аналіз (ідентифікація та оцінювання політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних факторів).

Внутрішні фактори конкурентоспроможності, на противагу зовнішнім чинникам, контролюються самим підприємством і мають прямий вплив на характер його господарювання. Постійне вивчення складових внутрішнього середовища забезпечує швидку реакцію на дії конкурентів та адаптацію до змін на ринку, використовуючи наявні резерви та приховані можливості покращення виробничих процесів, розвитку підприємства в цілому. До таких факторів також відносяться:

- керівництво та апарат управління підприємства (виробнича та організаційна структура, кваліфікація та професіоналізм управлінського персоналу);
- забезпеченість ресурсами на рівні підприємства (якість та кількість сировини, складність її переробки та величина відходів, людські ресурси);
- технологічне оснащення, інноваційна спрямованість (модернізоване устаткування, сучасні прогресивні технології підвищує продуктивність виробництва, а інноваційна діяльність дозволяє завойовувати нові ринки, тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність усього підприємству);
- збутова система підприємства, логістика (стимулювання підвищення об'ємів продаж та зменшення витрат, розширення ринків збуту суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи прибутковість та ефективність господарської діяльності)

- маркетингові комунікації (вивчення потреб та можливостей споживача, ємність ринку, просування бренду, формування іміджу та встановлення цін);
- система постачання та відносини за партнерами (надійність поставок, дотримання строків, відносини з постачальниками та партнерами відіграють важливу роль, адже мають безпосередній вплив на вироблення продукції);
- місцезнаходження та інфраструктура підприємства (вигідне розташування, доступ до сировини, транспорт, будівлі) [13].

Отже, оцінка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів є важливою складовою діяльності кожного промислового підприємства, оскільки це допомагає не тільки визначити поточний стан конкурентоспроможності на ринку, а й забезпечити його зростання в подальшій перспективі, а також знизити рівень невизначеності й ризиків в процесі виробничої діяльності, підвищити якість продукції, розширивши в кінцевому результаті загальну частку ринку, що належить підприємству.

1.2. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Будь-яка організація для успішного функціонування та майбутніх перспектив повинна проводити дослідження та оцінку рівня власної конкурентоспроможності. Завдяки достовірній інформації про конкурентний стан на ринку, кожен суб'єкт господарювання має здатність проаналізувати свої слабкі та сильні сторони, акцентувати на власні конкурентні переваги, які допоможуть обрати ефективну стратегію і методи поведінки в умовах сучасних ринкових відносин. Також, зважаючи на постійний розвиток галузей та економіки в цілому, підприємства дбають про підвищення рівня конкурентоспроможності та пошуку нових конкурентних переваг, що створюють певні вигоди на внутрішньому і зовнішньому ринку, забезпечення високих економічних показників.

Оцінка конкурентоспроможності – це встановлення її рівня, який визначає можливість підприємства конкурувати на певному ринку, та дозволяє оперативно реагувати та адаптуватись до факторів мінливого середовища. Отже, можна визначити таку мету проведення оцінки конкурентоздатності суб'єкта господарювання:

- розробка механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності;
- складання стратегії виходу на нові ринки збуту;
- залучення інвестицій та інших видів фінансування;
- пошук нових партнерів на ринку для спільної продуктивної діяльності;
- введення новітніх технологічних прийомів та оновлення устаткування, інноваційна діяльність.

Проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства є складнішим в порівнянні з визначенням рівня конкурентоздатності товарів та послуг, оскільки вимагає значно більше зусиль. Тому на даний час не існує єдиної загальновизнаної класифікації методів комплексної оцінки. Узагальнюючи всю сукупність наукових досліджень, варто представити загальну класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

№	Класифікаційна ознака	Групи методів	Методи
1	За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
		Якісні	SWOT-аналіз, аналіз експертних оцінок, евристичні методи
2	За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, матриця Ансоффа, метод PIMS, модель Портера
		Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експортної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
		Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
3	За ступенем охоплення функціональних аспектів діяльності підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
		Комплексні	Індексні, інтегральні, метод балів

Продовження таблиці 1.1

4	За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, матриця Ансоффа, метод PIMS
		Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
		Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, метод «профілів»
5	За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Мак-Кінзі, модель Shell/DPM
		Тактичні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Складено на основі [18]

За способом оцінювання методи можуть бути кількісними та якісними. В першому випадку вони пов'язані здебільшого з математичними розрахунками відносних величин (індексів, коефіцієнтів). Такі методи дають можливість проаналізувати шанси в конкурентній боротьбі та сформулювати стратегічне рішення для подальшого функціонування. Важливим є те, що інколи в кількісних методах оцінках застосовуються експертні вагові коефіцієнти, тому вони можуть частково бути суб'єктивними. Якісні методи оцінювання характеризуються більшою гнучкістю і прив'язкою до експертних оцінок. За допомогою таких методів можливою є оцінка реальних фактів, використовуючи достовірну інформацію про діяльність підприємства.

Наявність в сучасній теорії конкурентоспроможності незліченної кількості різноманітних методів оцінки зумовлює виокремлення найбільш популярних та більш простих у використанні. Основою таких методів зазвичай є аналіз частки ринку та життєвого циклу товару підприємства, теорії ефективної конкуренції, конкурентних переваг, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо. З огляду на це, нижче наведено перелік таких методів та особливостей їх використання:

- 1) матричні методи;

- 2) методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції
- 3) методи, засновані на оцінюванні конкурентоспроможності продукції;
- 4) інтегральний метод;
- 5) методи, основані на теорії мультиплікаторів;
- 6) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- 7) методи, основою яких є порівняння з еталоном.

Матричні методи оцінки конкурентоздатності – найбільш популярні серед спеціальних методів, що дають змогу провести оцінку за окремими аспектами діяльності організації. Основою таких методів є використання різноманітних матриць – таблиці елементів, впорядкованих за рядками та стовпцями. Завдяки використанню матричних методів проводиться аналіз окремих аспектів господарської діяльності підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентної позиції, визначення стратегічних напрямів подальшого розвитку. Виділяють певні переваги застосування саме цих методів [19]:

- легкість використання і виявлення частки підприємства ринку, темпів зростання;
- можливість аналізувати окремі стратегічні напрями діяльності підприємства, в тому числі при різних стадіях розвитку;
- отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності за наявності точної інформації про господарську діяльність на ринку.

В той час, існує кілька недоліків матричних методів, серед яких найважливішими є [19]:

- оцінка проводиться з урахуванням лише кількох аспектів;
- суб'єктивність характеристики конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;
- ускладнення прийняття управлінських рішень, що пояснюється відсутністю аналізу причин.

Прикладом матричних методів можна навести матрицю БКГ («Бостонської консалтингової групи»), що застосовується при стратегічному аналізі та маркетинговому плануванні. Для побудови беруться до уваги лише дві змінні, а саме відносна частка ринку і його темп зростання. Таким чином, матриця БКГ визначає чотири основні позиції, в яких може знаходитись бізнес (окремі товари) підприємства («знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки»), і зрештою, формує відповідну стратегію до конкретної позиції.

Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції. Вони забезпечують глибокий аналіз внутрішнього стану, а також можливість порівняння із середньогалузевими показниками. Ускладнення таких методів полягає в тому, що в результаті отримується великий обсяг розрахунків. Також серед хибів можна виділити нездатність оцінити динаміку факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності.

В основі методу ефективної конкуренції лежить оцінка групових показників конкурентоздатності, що дають інформацію про ефективність виробничої діяльності (виробничі витрати, процес управління виробництвом, доцільність експлуатації основних засобів та технології виготовлення продукції); ефективність управління збутом і маркетингом (рентабельність продажу, коефіцієнти ефективності маркетингових комунікацій та затовареність продукцією); критерій конкурентоспроможності товару (якість і ціна продукції); фінансовий стан (коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, оборотності обігових коштів, автономії тощо) [20].

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції дає змогу знайти слабкі та сильні сторони одного підприємства стосовно іншого, виявити рівень відставання, а також сформулювати рекомендації управлінських дій щодо покращення виробничих процесів та фінансових показників.

Проте, варто зауважити, що при проведенні кількісно-аналітичних розрахунків ми не враховуємо конкурентні позиції підприємства, можливість його пристосовуватись до змінних умов внутрішнього і зовнішнього середовища зокрема. Доцільно поєднувати такі методи із матричними, які дозволяють вибрати альтернативні варіанти рішень.

Методи, засновані на аналізі конкурентоспроможності товару. До беззаперечних переваг даного підходу можна віднести детальний аналіз конкурентних переваг виготовленої продукції, тобто дослідження конкурентоздатності продукції. Як правило, такі методи застосовують, якщо успішність діяльності підприємства характеризується успішністю даної продукції на певних ринках. Серед недоліків – неврахування сучасних умов функціонування досліджуваного підприємства, які вимагають оцінювання конкурентоспроможності за більшою кількістю характеристик.

Вважається, чим кращою є конкурентоздатність продукції, тим вищою є конкурентоспроможність підприємства в цілому. Показники, що дають якісну оцінку товару, враховують співвідношення двох основних характеристик: ціна і якість. Більш вигідним для підприємства є оптимальне співвідношення цих особливостей продукції. Негативним є те, що подібні методи, основою яких є оцінка конкурентоспроможності продукції не враховують інші аспекти діяльності підприємства, а також інноваційну спрямованість розвитку продукту, що наразі є актуальним в умовах ринку.

Окремо можна дати характеристику конкурентоспроможності потенціалу організації за якістю продукції. В такому випадку доцільним є використання методу багатокутних профілів. Цей метод ґрунтується на аналізі сегментів ринку, проведенні оцінки потенційних змін рентабельності виробництва і збуту, враховуючи умови ринку, аналізу збутової мережі. Також, виявляються критерії задоволення потреб споживачів відносно конкретного товару та встановлюється ієрархія цих потреб. Як правило, в подібних багатокутниках порівняльних аспектів конкурентоздатності підприємств виділяють вісім векторів компетентності, а саме: фінанси, зовнішня політика, післяпродажні послуги, торгівля, передпродажна підготовка, концепція, ціна та якість.

Інтегральний метод. Із переваг – наочність та легкість застосування, отримання однозначних оцінок конкурентної позиції виробника. Серед недоліків вирізняється здійснення лише стандартного аналізу, не враховуючи галузеві особливості, а також неможливість використання для організацій із широким асортиментом товарів. Для розрахунків беруться такі складові: значення, яке відображає ступінь

задоволення необхідності споживача (тобто відносну конкурентоздатність продукції) та критерій результативності виробничої діяльності (рентабельність капіталу, продажу, середня норма рентабельності тощо). За умови, що при розрахунках інтегральна оцінка дорівнює 1, то конкурентоспроможність досліджуваного суб'єкта господарювання аналогічна конкурентоспроможності суперника. В разі меншого чи більшого показника, конкурентозданість підприємства є нижчою чи вищою (відповідно) відносно суперника [22].

Методи, засновані на теорії мультиплікаторів. Дає змогу оцінити велику кількість показників діяльності підприємства одночасно, здійснюючи великий обсяг розрахунків. До того ж надана оцінка на основі цього методу є актуальною лише на певно визначений період часу.

Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг з підприємствами-конкурентами. Вважається найбільш спрощеним у використанні, проте разом із перевагами необхідно оцінювати нерозвинуті сторони підприємства, оскільки активний вплив зовнішнього середовища та динамічний розвиток інноваційних процесів унеможливають врахування усіх переваг. Основою методу є засади теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких конкурентні переваги є визначальним фактором тривалих лідерських позицій на ринку. Даний підхід передбачає співставлення витрат виробництва, обсягів прибутку/ринкових часток/реалізації та їх нормативних значень. Як результат – більш конкурентоспроможним визнається саме підприємство, яке має вищий рівень конкурентних переваг, що розглядаються.

Методи, що базуються на порівнянні з еталоном. Даний підхід характеризується наочністю та комплексністю, є схожим до вище наведеного порівняння з підприємствами-конкурентами. Проте при дослідженні порівнюваних факторів не враховують показники, що дають оцінку силі і напрямку впливу зовнішнього середовища на ринку.

Окремо варто виділити один із найефективніших інструментів сучасності, дає можливість не лише підвищити конкурентоспроможність, а й оптимізувати всю діяльність організації в цілому – метод бенчмаркінгу.

Згідно з Американським центром продуктивності та якості, бенчмаркінг – це послідовний та неперервний процес вивчення, постійного дослідження та порівняння бізнес-процесів організації із світовими лідерами для отримання інформації, що допоможе вжити заходів для покращення показників власної діяльності [24].

Концепція бенчмаркінгу є невід’ємною частиною маркетингової діяльності підприємства, особливо у випадках, коли необхідно визначити вільні ринкові ніші, налагодити ймовірні партнерські зв’язки по виробничій кооперації, а також перевірити вигоди злиття компаній. Зіставлення показників ефективності допомагає виявити нерозвинуті та оптимальні сторони функціонування компанії в порівнянні із успішними світовими лідерами та можливими конкурентами в однотипній галузі. Впровадження бенчмаркінгу в діяльність підприємства є ускладненим процесом. Перш за все, варто усвідомлювати, що це не метод «інспекційної перевірки» роботи організації. Він дозволяє встановити причинно-наслідкові зв’язки та застосовувати отримані значення в діяльності власного підприємства, враховуючи всю їх специфіку.

Проте варто враховувати, що значні сприятливі відмінності від конкурентів – це потенційні основи стратегії підприємства, тому важливо застосовувати кращі практики провідних організацій до своїх власних операцій не шляхом імітації, а шляхом інновацій.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичні аспекти конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що це поняття є невід’ємним атрибутом ринкового механізму.

Саме конкурентоспроможність дає можливість підприємству виробляти конкурентоздатну продукцію (послуги), перевагу щодо інших підприємств в цій галузі, підтримувати конкурентні позиції на ринку та боротися за споживача. Вона характеризується певними властивостями, дотримання яких є обов’язковою передумовою проведення аналітичних досліджень, а також успішного виконання поставле-

них завдань задля досягнення цілей підприємства. До таких відносяться порівнюваність, просторовість, динамічність, атрибутивність, системність, предметність та урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування.

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства відіграють впливові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх врахування та аналіз дає можливість знизити ступінь невизначеності та ризику в процесі виробничої діяльності кожного підприємства, поліпшити якість стратегічного та тактичного планування, прогнозування виробничої діяльності, підвищити рівень конкурентоздатності продукції та підприємства в цілому, закріпити та покращити конкурентні позиції та завоювати нових споживачів чи ринки господарювання як всередині країни, так і поза її межами.

Для визначення конкурентних позицій на ринку, а також оцінки майбутніх перспектив кожне підприємство повинно здійснювати аналіз рівня конкурентоспроможності та спряти його підвищенню. Лише виявлення власних переваг та недоліків, а також проблем функціонування на ринку допомагає організації обрати правильну стратегію та ефективну тактику поведінки відповідну сучасним реаліям ринкових відносин. Необхідними складовими оцінки конкурентоспроможності є визначення мети проведення, вивчення ринку, збір інформації про конкурентів та потреби споживачів. Зрештою, оцінка конкурентоспроможності здійснюється за рахунок певних методів, які допомагають описати діяльність підприємства та її ефективність з різних сторін. До найбільш використовуваних методів відносять методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; матричні методи; інтегральний метод; методи, основані на теорії якості товару; основані на теорії мультиплікаторів; визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств; методи, основані на порівнянні з еталоном.

Загальним і досить вагомим недоліком усіх вище згаданих методів оцінки конкурентоспроможності (крім матричних) є нединамічність оцінки конкурентних позицій підприємства в порівнянні з іншою (еталонною) організацією. Отримані

результати дослідження є актуальними лише на певний період часу і не забезпечують комплексний підхід до вирішення проблем функціонування в умовах нестабільності.

Сучасним та ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності є метод бенчмаркінгу. Він заснований на детальному дослідженні конкурентного середовища та впровадженні досвіду, успішних практик введення бізнесу підприємств з метою постійного вдосконалення власної діяльності. Вибір виду бенчмаркінгу залежить від цілей підприємства, очікуваних результатів, фінансових та ресурсних можливостей. Застосування методології бенчмаркінгу в процесі виробничої діяльності підприємства може бути потужним мотиваційним фактором, здатним зламати застарілу структуру організації, докорінно змінити корпоративні цінності та стиль ведення бізнесу, орієнтуючись на успішні показники еталонних підприємств національного та світового ринків.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ККПК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» - лідер серед підприємств целюлозно-паперової промисловості України та одне з найбільших підприємств Європи з виробництва картонно-паперової продукції, входить до складу австрійської компанії Pulp Mill Holding. В Україні загальна частка випуску целюлозно-паперової продукції комбінату займає приблизно 30%. Площа підприємства 99 га, чисельність працівників – до 2000 осіб. Заснування картонно-паперового комбінату датується 1977 р. в м. Обухів, Київської області, хоча уже в 1969 р. Укргопробум розробив ТЕО будівництва Київської картонної фабрики з встановленням картоноробних машин потужністю 70 тис. т. картону на рік та виробництвом коробок з картону з друком обсягом 29 тис. т. на рік (табл.2.1).

Таблиця 2.1. Історія розвитку ПрАТ «ККПК»

Роки	Опис діяльності
1	2
1969-1979	Розроблено технічний проект будівництва заводу. Обсяги виробництва картону збільшилися до 200 тис. т., заплановано виробництво санітарно-гігієнічної продукції. Розпочато будівництво комбінату, житлового мікрорайону, поліграфічного виробництва. Перейменування підприємства на Київський КПК
1982-1989	Завершено монтаж технологічного устаткування. 4.02.1982 –отримано перший картон. Будівництво паперового виробництва. Освоєно проектну потужність картонного виробництва 200 тис. т/р. 20.02.1987 – перший туалетний папір, розпочав роботу цех з переробки паперу в рулони. Введено в експлуатацію цех товарів народного споживання.
1990-1999	Внаслідок кризи різкий спад обсягів виробництва, розрив економічних зв'язків. Перетворено на відкрите акціонерне товариство «ККПК». Освоєно випуск спеціальних видів картону з малою щільністю. Розпочато випуск дво- та тришарового паперу для носових хустининок, рушників та серветок. Виробництво високоякісних серветок із целюлози різного забарвлення.
2001-2008	Будівництво виробництва гофрокартону (потужністю 100 млн.м ² /р. Введена в експлуатацію лінія автоматичної упаковки гофропродукції, виробництва гофротари з ротаційною висічкою, лінія для упаковки серветок у поліетиленову плівку. Сертифікація продукції ISO 9001:2000, ISO 14001:2004.Освоєно випуск п'ятишарового гофрокартону. Встановлено обладнання з конвертингу макулатурного та целюлозного паперу. Виробництво туалетного паперу та рушників європейського рівня.

Продовження таблиці 2.1

1	2
2009-2018	Монтаж новітнього обладнання фірм BOBST (Швейцарія), Ducker (Франція) і Signode (Німеччина). Запущено лінію високошвидкісного склеювання Master Fold 230. Модернізація цеху паперових виробів (виробнича лінія конверту Futura Urano (Італія), пакувальні роботи Fanuc (Японія). Будівництво нового логістичного центру, запущена транспортно-пакувальна лінія Minda, заміна мостових кранів, запущено в роботу новий башмачний прес фірми Mitsubishi Heavy Industries. Оновлена міжнародна стандартизація якості ISO 9001:2015, ISO 14001:2015. Нова лінійка паперових виробів TM SoffiPro для сегменту HoReCa.

Складено на основі [36]

Київський картонно-паперовий комбінат володіє частками таких товариств як: ТОВ «Вторресурси ККПК», ТОВ «Дніпровторма», ПрАТ «Енергія», ТОВ «Херсонвторесурси», а також контролює ТОВ «Автоспецтранс – Київського картонно-паперового комбінату» [39].

З метою збереження екології навколишнього середовища, визначальною сировиною для виробництва є макулатура, при цьому сила переробки вторинної сировини складає понад 1500 т на добу. Кожного року ПрАТ «ККПК» переробляє більше 300 тисяч тон макулатури, в результаті отримуючи якісну, екологічно чисту картонно-паперову продукцію. Подібна екологічна спрямованість виробництва дозволяє уникнути не лише виснаження лісових ресурсів, а й запобігти потраплянню значної кількості картонно-паперових відходів споживання на міські чи позаміські звалища. Таким чином підприємство робить значний внесок в збереження екології України. Не менш важливим для розвитку та збереження конкурентних позицій підприємства є постійна модернізація всього виробничого циклу та покращення управління технологічними процесами виробництва. Для цього комбінат вивчає та впроваджує останні світові досягнення в технології та обладнання для виробництва продукції целюлозно-паперової галузі. Для стабільного та довгострокового господарювання як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, на ПАТ «ККПК» впроваджена і вдосконалюється інтегрована система управління якістю, докільям та безпекою продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, BRC, FSSC 22000.

У 1999 році господарська форма власності Київського картонно-паперового комбінату змінилася з державної на приватну, після чого до управління було

залучено нових власників. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер (Додаток А).

Важливість даної структури для підприємства полягає у можливості делегування обов'язків за продуктивність певного відділу людині, яка спеціалізується на тому, що їй доручено, а також поєднанні процесу спеціалізації управління та єдності усього керівництва. Серед недоліків лінійно-функціональної структури для ПрАТ «ККПК» варто виділити низьку адаптивність структури до нововведень у процес виробництва та затримка у донесенні до робітників рішень вищого керівництва [36].

Генеральний директор підприємства – Баско Віталій Олександрович, який виконує свої повноваження відповідно Статуту. Середньооблікова чисельність штатних працівників станом на 2018 р. складає 1765 осіб, з них 1111 осіб – чоловічої статі, 654 особи – жіночої (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура персоналу ПрАТ «ККПК» у 2018 р.

Складено за даними [29]

Аналізуючи структуру персоналу комбінату у 2018 році варто зауважити, що найбільша кількість працюючих зосереджена у сфері адміністративно-управлінського відділу, головною функцією яких є координація та контроль усіх процесів діяльності інших відділів.

Підприємство здійснює облік усієї своєї діяльності, контроль за процесом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і подає статистичну звітність у порядку, встановленому законодавством.

Також на підприємстві існує електронна система документообігу, що сприяє моніторингу та коригуванню обсягів робіт, оптимізації процесів, а також дозволяє контролювати кількість ресурсів у режимі реального часу. Крім того, здійснюється моніторинг процесів діловодства – менеджери та контролери отримують доступ до всіх дій на доступному рівні ієрархії (відділ або окремий службовець), а в межах цієї автоматизації передбачена можливість визначення повноважень за конкретними процесами і відстеження невиконаних завдань відповідальними особами.

Діяльність картонно-паперового комбінату пов'язана з трьома напрямками виробництвами:

- картонне виробництво, що спеціалізується на випуску пакувальних крейдованого та некрейдованого картону, тарного картону, в тому числі папір для гофрування, загальною потужністю виробництва – 240 тис. т. картону на рік;
- паперове виробництво (спеціалізується на виробництві паперу – основи для товарів санітарно-гігієнічного призначення масового споживання, рулонів туалетного паперу, серветок, рушників. Загальна виробнича здатність – 70 тис. т. паперу-основи на рік;
- завод гофротари. Випуск гофротарної продукції, упаковки, укомплектоване устаткуванням провідних фірм Європи. Загальна виробнича здатність становить 335 млн. м² гофрокартону на рік [29].

Велика потужність виробництва дозволяє підприємству виготовляти значний асортимент продукції, що включає (рис.2.2):

- картонні коробки, пачки, тощо з багатокольоровим друком;
- макулатурний картон хром-ерзац;
- папір санітарно-гігієнічного призначення виключно з макулатури або первинної сировини;
- гофротарний картон;

- товари офісного та народного призначення (паперові тарілки, папки для папері, швидкозшивачі, альбоми та ін.);
- надає послуги комунально-екологічного призначення у відповідності до місії та цінностей підприємства.

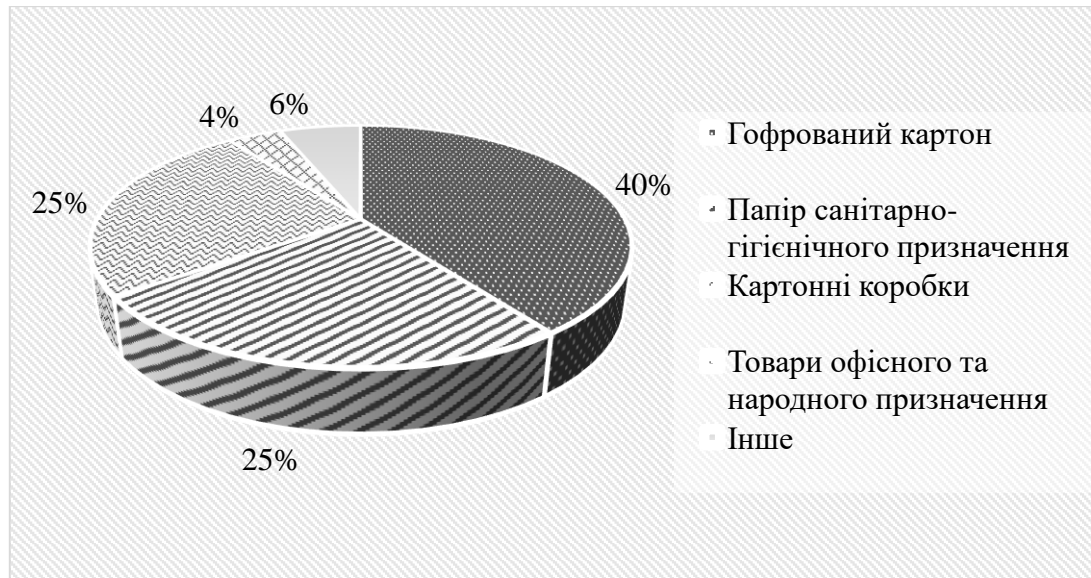


Рис. 2.2. Асортимент продукції ПрАТ «ККПК»

Складено за даними [42]

Основну роль в діяльності комбінату відіграє виробництво картону, що визначає провідне місце ПрАТ «ККПК» серед інших підприємств в Україні. Продукція виготовляється та реалізується на вітчизняному ринку, а також експортується на ринки збуту країн СНД (Молдова, Казахстан, Узбекистан, Білорусь, Азербайджан). Основні клієнти: «Бліц-Інформ», видавничий дім «Укрпол», Лунапак, «Формат», АТБ-маркет, ТОВ «МЕТРО кеш енд керрі Україна», ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Джи Джи Н», SC «Rosla&Co» S.R.L, ПрАТ «Рошен», ТОВ «Вінницька ПФ», ТОВ «Нова Пошта», Дельта Вільмар. Гофропродукція реалізовується перш за все як прямим клієнтам, що використовують гофротару для пакування товарів, так і дилерам та переробним підприємствам. Картон реалізується як на пряму типографіям та поліграфічним підприємствам, так і дилерам для подальшого продажу. Туалетний папір постачається в торговельні мережі та дистриб'юторам для реалізації в регіонах, в яких існують невеликі торговельні мережі [35].

Основними джерелами формування майна ПрАТ «ККПК» є [33]:

- доходи, отримані від реалізації товарів та послуг, господарської діяльності;
- грошові та майнові внески засновників та акціонерів;
- доходи від цінних паперів, депозитних внесків і внесків у капітал інших підприємств;
- запозичені кошти банків та інших кредитних установ;
- інші кошти, не заборонені чинним законодавством (інвестиції тощо).

Ефективність діяльності підприємства можливо оцінити за рахунок вивчення основних показників фінансово-господарської діяльності в динаміці (2016 - 2018 рр.). Так, за даними, наведеними в табл. 2.2, можна побачити позитивну тенденцію зростання виручки від реалізації продукції (на 17% в 2018р. в порівнянні з 2017, та на 12 р. в 2017/2016 рр.). Зростання обсягу продукції зумовило збільшення чистого доходу від реалізації на 685 073 тис. грн (тобто на 16 % в 2018 р. порівняно з попереднім). Проте, разом із доходами збільшилася і собівартість продукції. Її значення в 2018 становить 3746814 тис. грн., що на 20% більше попереднього року.

**Таблиця 2.2. Основні показники фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «ККПК»**

Показники	Абсолютні величини, тис. грн			Відхилення 2017/2016		Відхилення 2018/2017	
	2016	2017	2018	(+/-)	%	(+/-)	%
Обсяг реалізованої продукції	3755752	4188083	4885236	432331	11,51	697153	16,65
Чистий дохід від реалізації продукції	3875983	4202167	4887240	326184	8,42	685073	16,30
Собівартість реалізованої продукції	2874445	3110710	3746814	236265	8,22	636104	20,45
Валовий прибуток від реалізованої продукції	1001538	1091457	1140426	89919	8,98	48969	4,49
Чистий прибуток	123442	233130	348699	109688	88,86	115569	49,57

Складено на основі [33]

Станом на 2018 р. найбільше було реалізовано гофропродукцію, продукцію санітарно-гігієнічного призначення та картон. Це зумовлено збільшенням кількості замовлень гофропродукції, тарного картону та упаковок як на вітчизняному ринку, так і в експортному аспекті.

Середні ціни реалізації за 2018 рік склали: картон – 15299грн/т; папір-основа – 27290 грн/т; туалетний папір – 2833 грн/тис. шт; гофротара - 8 082 грн/м².

Для того, щоб оцінити фінансовий стан підприємства доцільно розрахувати відповідні коефіцієнти на основі даних фінансової звітності, які допоможуть з'ясувати ефективність та рівень економічного стану комбінату на ринку.

Таблиця 2.3. Оцінка показників ліквідності ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

Показники ліквідності	Норма	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1 – 0,2	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	-5,41	65,41
Коефіцієнт покриття	1 - 3	0,70	0,77	0,87	0,06	0,10	9,09	13,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5 - 1	0,38	0,40	0,48	0,02	0,08	4,35	19,36

Розраховано на основі [33]

Ефективність використання активів підприємством обґрунтовують показники ліквідності. Ліквідність підприємства дає уявлення про його здатність розраховуватися з поточними зобов'язаннями за рахунок перетворення активів на гроші.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує співвідношення найбільш ліквідної частини активів (грошові кошти та їх еквіваленти) і поточних зобов'язань. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Для досліджуваного підприємства цей показник станом на 2018 рік дорівнює 0,02, в порівняння з попередніми (2017 р. та 2016 р.) зріс лише на 0,01. Низький показник свідчить про проблемний стан платоспроможності, оскільки оборотних активів не вистачає для розрахунку з зобов'язаннями. Також низька абсолютна ліквідність зумовлює зниження довіри з боку кредиторів, інвесторів та партнерів.

Нормативним для коефіцієнта покриття (загальної ліквідності) є значення в межах 1–3. Для ПрАТ «ККПК» воно є досить низьким – 0,87, хоча в динаміці 2016 - 2018 рр. спостерігається тенденція до зростання (див. рис. 2.3).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості). Для комбінату цей показник на 2018 р. становить 0,48, що є нижче нормативного значення. Враховуючи це, необхідно працювати в напрямку

підвищення суми високоліквідних активів і зниження суми поточних зобов'язань.

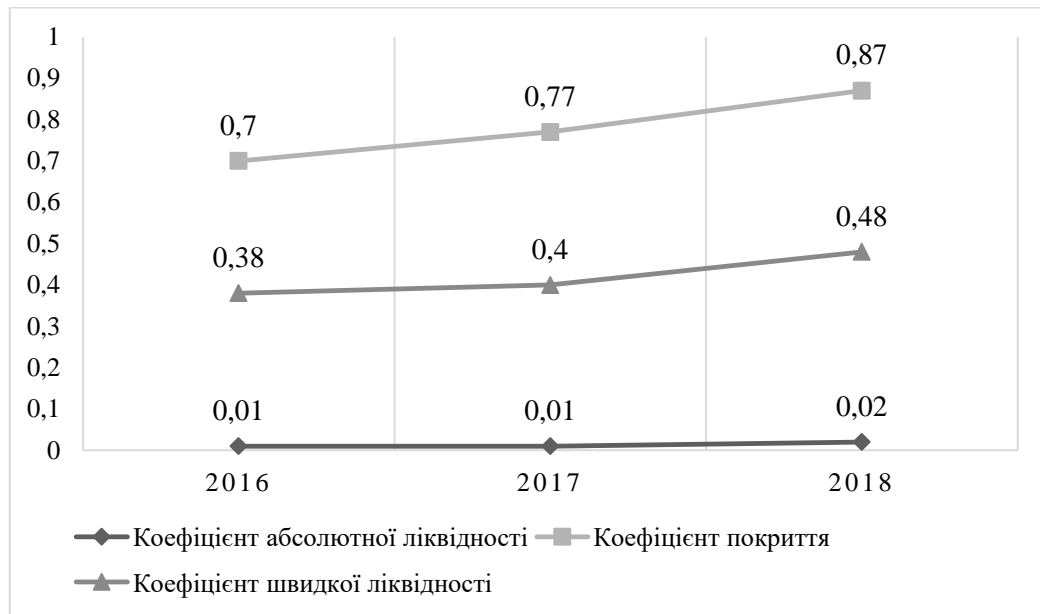


Рис.2.3. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ККПК» за 2017-2018 рр.

(Складено автором)

Завдяки показникам фінансової стійкості можна виявити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, в тому числі позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової автономії – один із найважливіших показників для аналізу економічного стану. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів, тобто показує яку частину активів комбінат здатний профінансувати за рахунок власних коштів. Нормативне значення знаходиться в межах 0,4-0,6 [34].

Аналізуючи розраховані показники фінансової стійкості в табл. 2.4, варто зазначити що в 2018 р. коефіцієнт автономії ПрАТ «ККПК» дорівнює 0,4 (підприємство може фінансувати лише 40% активів за рахунок власних коштів). В порівнянні з попередніми роками, він зріс на 13,6 %.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до показника автономії. Він розраховується як співвідношення пасивів до власного капіталу і показує скільки фінансових ресурсів використовує комбінат на кожну гривню власного капіталу (норма – 1,67–2,5).

**Таблиця 2.4. Оцінка показників фінансової стійкості ПрАТ «ККПК»
за 2016-2018 рр.**

Показники фінансової стійкості	Норма	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,28	0,35	0,4	0,06	0,05	22,38	13,61
Коефіцієнт фінансової залежності	>1	3,51	2,87	2,53	-0,64	-0,34	-18,29	-11,98
Коефіцієнт заборгованості	>0,1	0,72	0,65	0,6	-0,06	-0,05	-8,91	-7,28
Коефіцієнт фінансового левериджу	>0,1	2,51	1,87	1,53	-0,64	-0,34	-25,57	-18,39

Розраховано на основі [33]

Бачимо, що в 2016 р. картонно-паперовий комбінат мав високу залежність, що свідчить про можливі фінансові ризики, проте уже в 2018 р. він знизився на 11,9% (в порівнянні з 2016 р.) – в межах норми 2,53.

Коефіцієнт заборгованості показує співвідношення довгострокового боргу та власного капіталу. Можна спостерігати тенденцію до спадання значення цього показника, оскільки за 2016 -2018 рр. він знизився на 8,9% та 7,3% (2017/2016 та 2018/2017 відповідно).

Коефіцієнт фінансового левериджу відображає ступінь використання запозичених засобів в обсязі всього капіталу. Станом на 2018 р. фінансовий леверидж дорівнює 1,53, що на 18,39% менше, ніж в попередньому році.

Загалом, аналізуючи показники фінансової стійкості, можна спостерігати тенденцію до спадання залежності від запозичених коштів, що свідчить про інтенсивну політику підприємства щодо накопичення активів та власних коштів.

Для більш детального визначення рівня прибутковості досліджуваного підприємства та ефективності його роботи були здійснені розрахунки рентабельності (табл.2.5).

Рентабельність – це відносна характеристика ефективності підприємства, який обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів) [34].

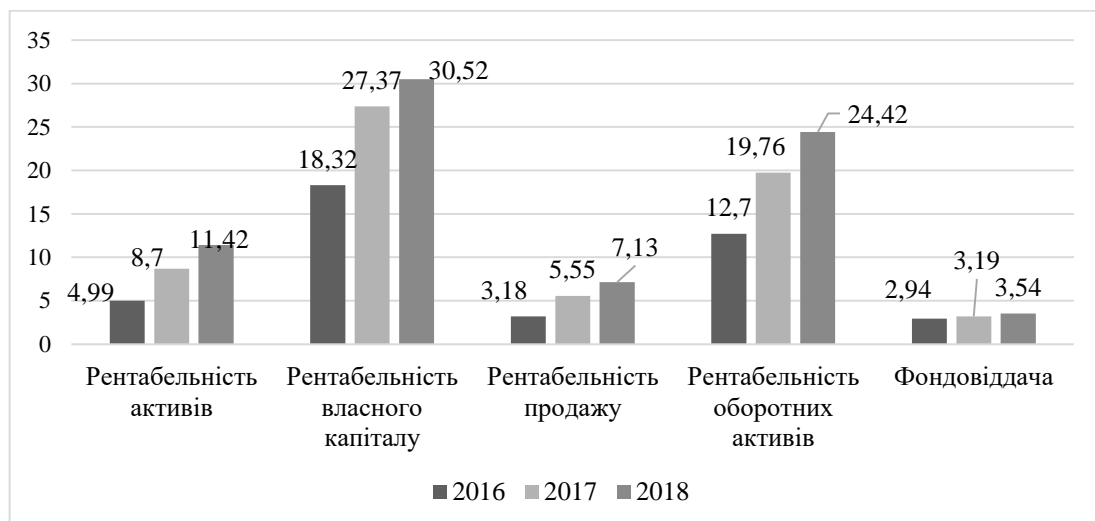
Показники рентабельності комбінату показують позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективність діяльності та отримання прибутку

**Таблиця 2.5. Оцінка показників рентабельності ПрАТ «ККПК»
за 2016-2018 рр.**

Показники прибутковості	Норма	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність активів	>0, збільш.	4,99	8,70	11,42	3,71	2,72	74,21	31,32
Рентабельність власного капіталу	>0, збільш.	18,32	27,37	30,52	9,05	3,14	49,42	11,49
Рентабельність продажу	>0, збільш.	3,18	5,55	7,13	2,36	1,59	74,2	28,61
Рентабельність оборотних активів	>0, збільш.	12,70	19,76	24,42	7,05	4,67	55,5	23,63
Фондовіддача	>0, збільш.	2,94	3,19	3,54	0,25	0,35	8,55	10,85

Розраховано на основі [33]

Рентабельність активів показує наскільки ефективно були використані активи компанії для генерації прибутку. В 2018 р. цей показник становить 11,4 %, проте в 2016 р. він був лише 4,9%. Зростають також рентабельність власного капіталу та фондовіддача – на 11,49% та 10,85% відповідно. Збільшення коефіцієнту фондовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів (рис.2.4).



**Рис.2.4. Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «ККПК»
за 2016-2018 рр.**

(Складено автором)

Тенденція зростання спостерігається для коефіцієнтів рентабельності продажу по чистому прибутку (2018/2017 – на 28,61%) та рентабельність оборотних активів (2018/2017 – на 23,63%) (рис 2.4).

Підвищення цих показників говорить про неперервний прогрес комбінату в розвитку діяльності, збільшення обсягів продажу, а також прибутковість оборотних активів.

Доцільним є також аналіз показників ділової активності, які дають змогу оцінити ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції (табл. 2.6) [34].

Таблиця 2.6. Оцінка показників ділової активності ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

Показники ділової активності	Норма	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Оборотність дебіторської заборгованості	Збільш.	9,27	8,53	8,57	-0,75	0,05	-8,07	0,55
Оборотність кредиторської заборгованості	Збільш.	13,17	12,35	15,06	-0,82	2,72	-6,23	22
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	До 45 д.	38	42	42	3,41	-0,23	8,77	-0,55
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	До 45 д.	27	29	24	1,82	-5,26	6,64	-18,03
Оборотність активів	Збільш.	1,57	1,57	1,6	0	0,03	0	2,11
Оборотність чистих активів	Збільш.	5,75	4,93	4,28	-0,82	-0,66	-14,22	-13,31
Оборотність товарно-матеріальних запасів	Збільш.	7,28	5,63	5,66	-1,66	0,03	-22,75	0,5
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	Зменш.	49	64	63	14,55	-0,32	29,44	-0,49
Тривалість операційного циклу, днів	Зменш.	88	106	105	17,96	-0,55	20,35	-0,51
Тривалість фінансового циклу	Зменш.	60	77	81	16,14	4,71	26,5	6,12

Розраховано на основі [33]

Аналізуючи розраховані коефіцієнти ділової активності в табл. 2.7, спостерігається майже стабільний рівень оборотності дебіторської заборгованості (2017/2016 рр.- зменшилось на 0,75, 2018/2016 – збільшилося на 0,05), а також збільшення оборотності кредиторської заборгованості (з 2017-2018 рр. на 22%).

Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що комбінат використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування власних активів. Період погашення кредиторської заборгованості упродовж 2018 року знизився майже на 5 днів.

Оборотність запасів має негативну тенденцію спадання, що свідчить про непродуманість тактики комбінату формування виробничих запасів та запасів готової продукції. Період оборотності запасів залишається стабільним (коливається в межах 63 днів).

Також спостерігається тенденція зростання періоду операційного та фінансового циклу за останні 3 роки (2016-2018 рр.). Це є негативний показник для підприємства, оскільки означає гальмування ефективності виробничої діяльності підприємства. Чим нижчі вони є, тим краще працює комбінат.

Загалом розраховані показники ділової активності ПрАТ «ККПК» показують, що комбінат працює над розвитком виробництва та забезпеченням його ефективності, проте за підсумком 2018 році можна бачити збільшення швидкості оплати заборгованостей, стабільний рівень оборотності активів, що свідчить про недостатню завантаженість виробничих потужностей, зростання дебіторської заборгованості та запасів.

Таким чином, проаналізувавши організаційно-економічну діяльність підприємства варто зауважити, що діяльність Київського картонно-паперового комбінату є однією із ефективних на вітчизняному ринку целюлозно-паперової промисловості. Різнобічна спрямованість підприємства дозволяє підприємству розширювати свої ринки збуту

Аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «ККПК» свідчить про рентабельність виробництва, збільшення обсягів реалізації та, за рахунок, цього

підвищення чистого прибутку. Негативним аспектом економічної діяльності підприємства є залежність від залучених кредитних коштів, та невисока оборотність активів, нездатність комбінату вирішити проблеми кредиторської та дебіторської заборгованостей.

2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства

Категорія конкурентоспроможності характеризує сукупність економічних, правових та інших аспектів, що забезпечують положення підприємства на галузевому, регіональному, а також на світовому ринку. Як правило, даний комплекс може охоплювати особливості товарної продукції, обумовлені сферою виробництва, та чинники, які визначають середовище виробничої діяльності та умов збуту продукції. Діагностика рівня конкурентоспроможності – дзеркало, що відображає загальний підсумок функціонування всіх структур підприємства на внутрішньому та зовнішньому конкурентному ринку [27].

Целюлозно-паперова промисловість відіграє вагомий роль в загальному комплексі галузей промислового виробництва України. На сьогоднішній день світовий обсяг виробництва картонно-паперової продукції зростає, в тому числі зростає і попит на неї. Рівень розвитку целюлозно-паперової продукції визначається за допомогою прийнятого у всьому світі показника споживання картонно-паперової продукції на душу населення. Так, в Україні цей показник, як правило, не перевищує 28-32 кг/ос., при тому що середньосвітове значення становить приблизно 70 кг/ос. Для порівняння в Західній Європі рівень споживання картонно-паперової продукції становить 250 кг/ос., тому Україна за даним показником посідає одне з останніх місць в Європі [32].

Проте, незважаючи на всі умови, в Україні картонно-паперова галузь займає провідне місце, потужність вітчизняних підприємств сягає майже 1 млн. т. паперу та картону на рік, що дає можливість виробляти понад 20 кг продукції на душу населення. На українському ринку целюлозно-паперової галузі налічується близько 300 підприємств із виробництва паперу, картону й виробів саніта-

рно-гігієнічного призначення, враховуючи різноманітних переробників, трейдерів, спеціалізованих торговельних організацій. До найбільших підприємств досліджуваної галузі відносяться «Жидачівський ЦПК», «Київський КПК», «Рубіжанський КТК», «Корюківська фабрика технічних паперів», «Дніпропетровська ПФ», «Малинська ПФ», «Ізмаїльський ЦПК», «Волиньголовпостач» (рис.2.5).

Переважна більшість наведених підприємств функціонує уже понад 100 років, лише 4 підприємства розпочали свою діяльність після 1960 р. Це є причиною однієї із найважливіших проблем розвитку галузі в Україні, а саме зносу основних фондів, що підтримується за рахунок періодичних відновлювальних ремонтів та модернізації. До того ж існуючі потужності виробників зорієнтовані на переробку імпоротної макулатури та целюлози, що зумовлене відсутністю власної сировинної бази. Загальний обсяг товарної картонно-паперової продукції в Україні становить 6 млрд. грн. на рік, тобто 1,2% ВВП України [3].

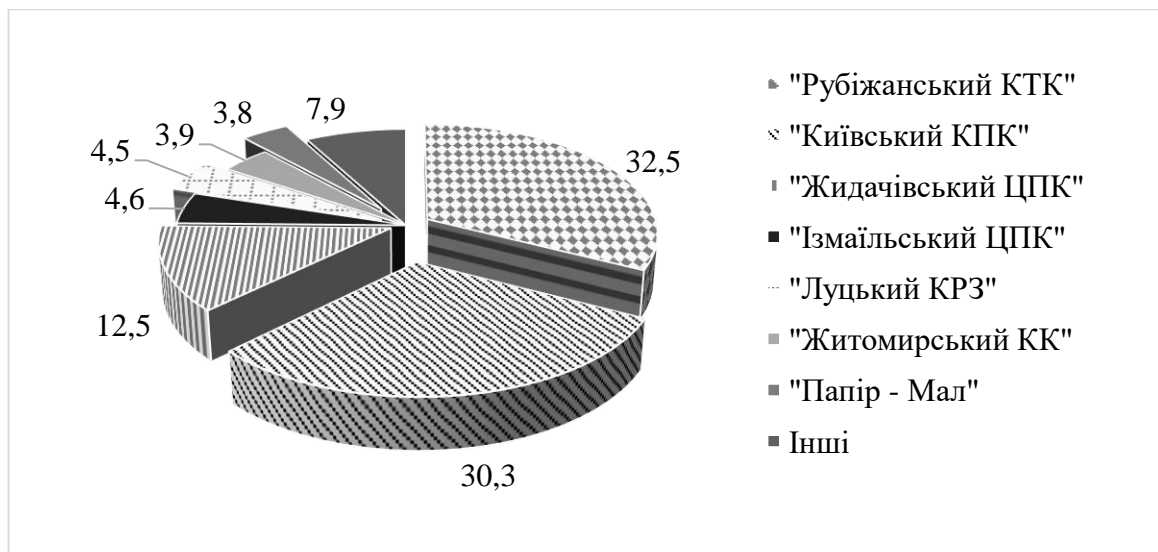


Рис.2.5. Частка підприємств картонно-паперової галузі на ринку України

Складено за даними [8]

Рівень конкурентоспроможності на ринку визначається обсягом продукції, яку він реалізує, а також широтою послуг, які надає. Київський картонно-паперовий комбінат є лідером на ринку за кількістю послуг, які надає як на внутрішньому ринку, так і в експортному потенціалі.

Основну роль в діяльності комбінату відіграє виробництво гофрокартону, що визначає провідне місце ПрАТ «ККПК» серед інших підприємств в Україні (табл.2.7). Майже однакові позиції займає виробництво і реалізація картону та

продукції санітарно-гігієнічного призначення, займаючи 27,3% та 26,1% обсягу всієї реалізованої продукції. Найменше значення припадає на папір - основу (5%), оскільки продукція має більш популярних конкурентів на ринку, які забезпечують достатній обсяг даного виду продукції кращої якості.

Таблиця 2.7. Обсяг продажів основної продукції ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

№	Основний вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.			Темп приросту %		Частка в загальному обсязі, %		
		2016	2017	2018	17/16	18/17	2016	2017	2018
1	картон	742242,21	1062633,8	1056726	43,2	-0,6	29,4	27,8	27,3
2	папір основа	47747,3	152551,8	194198,5	219,5	27,3	1,9	3,9	5
3	папір туалетний	673663,4	828539,5	1010578	23,0	22,0	26,7	23,5	26,1
4	гофротара	926176,56	1465769,5	1662751	58,3	13,4	36,6	38,3	42,9
5	інші види	137807,04	246260,8	263831,7	78,7	7,1	5,4	6,4	6,8

Складено за даними [42]

Аналізуючи обсяг продаж, спостерігається збільшення реалізації основних видів продукції, що супроводжується зростанням попиту на окремі види продукції та новими ринками збуту. Наприклад, можна бачити значне зростання реалізації паперу-основи більш, ніж на 200% (2017/2016 рр.), також в цих роках збільшився обсяг продаж гофротари (58%) та інші види продукції (на 78%). В 2018 році бачимо незначне зменшення обсягів реалізації продукції на 0,6%, проте це не відіграло великої ролі у формуванні прибутку підприємства.

Гофропродукція реалізовується перш за все як прямим клієнтам, що використовують гофротару для пакування товарів, так і дилерам та переробним підприємствам. Картон реалізується як напряму типографіям та поліграфічним підприємствам, так і дилерам для подальшого продажу. Туалетний папір постачається в торговельні мережі та дистриб'юторам для реалізації в регіонах, в яких існують невеликі торговельні мережі. До відомих паперових виробів, що користуються попитом серед споживачів, належить продукція під торговими марками «Диво», «Soffione» «MyLova», а також популярний «Обухів 65».

Серед найбільш відомих контрагентів діяльності ПрАТ є: Nestle, Pepsico, P&G, Auchan, Amway, Mondelez International, McDonald`s, Watsons, 27.ua, Авангард. Серед вітчизняних виробників партнерство з: ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Roshen», ТОВ «Вінницька ПФ», ТОВ «Нова Пошта», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», ТОВ «Сільпо-Фуд», АТБ – маркет, ТОВ «Фудмаркет» тощо [29].

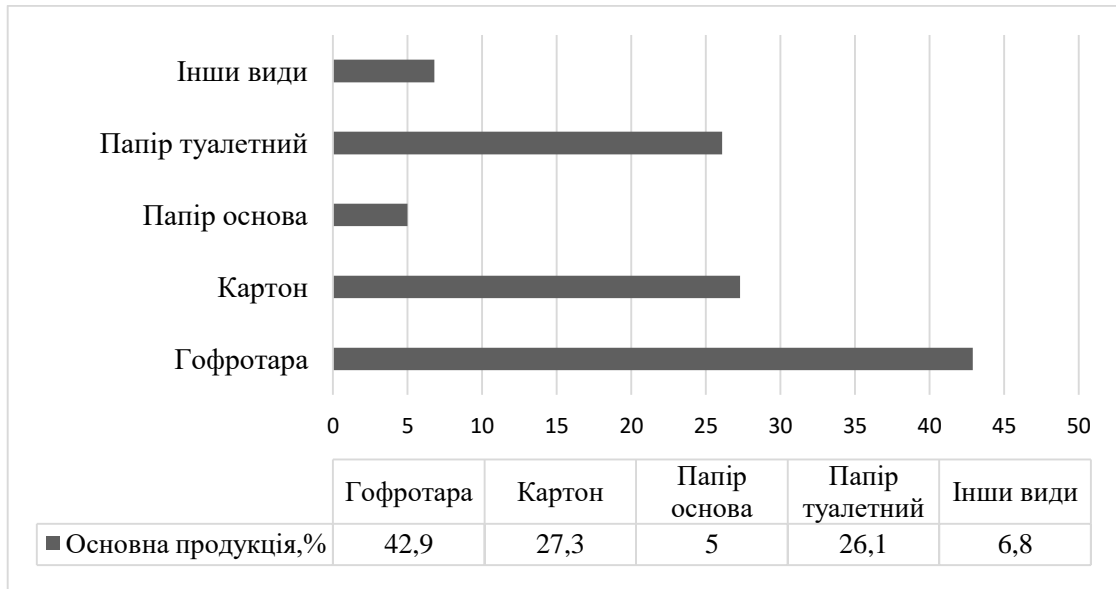


Рис. 2.6. Обсяги реалізації основної продукції (%) ПрАТ «ККПК» на українському ринку

(Складено автором)

Експорт продукції відіграє важливу роль у формуванні прибутку комбінату. Основна продукція ПрАТ «Київського КПК» експортується до більш ніж 35 країн світу. Серед таких: Білорусь, Грузія, Естонія, Іспанія, Мексика, Румунія, Фінляндія, Хорватія.

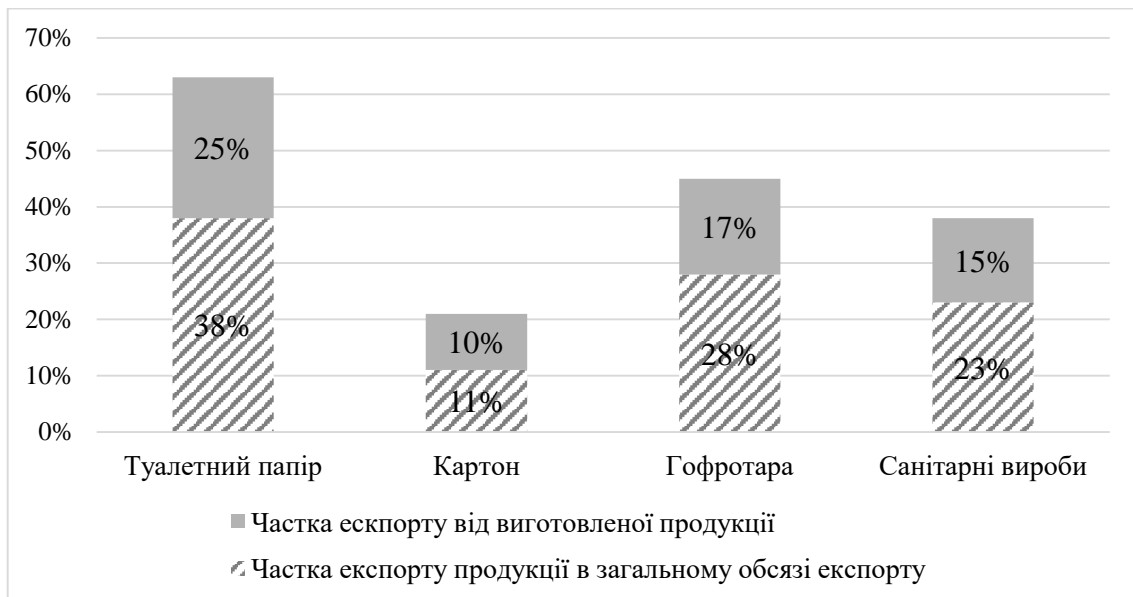


Рис.2.7. Обсяги експорту ПрАТ «ККПК»

Складено за даними [8]

Аналізуючи наведені дані на рис 2.7, бачимо, що найбільше на зовнішній ринок експортується саме туалетний папір. Майже 38% всього експорту припадає саме на цю категорію продукції. В цілому, експорт туалетного паперу, по відношенню до обсягів виготовленого паперу на заводі у відсотковому значення коливається від 20 до 25%. Це свідчить що навіть в більш складних умовах європейського ринку, продукція ПрАТ «ККПК» має свого споживача і складає достойну конкуренцію усім зарубіжним представникам целюлозно-паперової продукції.

На європейські ринки підприємство виходить із продукцією санітарно гігієнічного призначення, та постачає: папір туалетний (целюлозний та макулатурний), паперові серветки, рушники, в той час як на ринок СНД комбінат більше постачає гофрокартон та продукцію з нього.

Доцільним в аналізі конкурентоспроможності підприємства є застосування методу оцінки п'яти конкурентних сил за М. Портером, який в цілому дає можливість визначити стан конкуренції на ринку. Як результат дослідження основних сил конкуренції галузі, визначаються потенційні стратегії лідирування та знаходження оптимальної позиції на ринку, на якій підприємство буде максимально захищеним від конкурентного впливу (рис.2.8).



Рис. 2.8. Схема моделі сил конкуренції за М. Портером

Джерело [40]

Для ПрАТ «ККПК» оцінюються існуючі та потенційні конкуренти, товари-субститути, постачальники та споживачі виробленої продукції.

1. Споживачі – для ПрАТ «ККПК» це: корпорація «Рошен», Nestle, Procter&Gamble, Нова Пошта, ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Харківська бісквітна фабрика», магазини роздрібної торгівлі: АТБ-маркет, ТОВ «МЕТРО кеш енд керрі Україна», ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», а також більшу частину споживачів складають покупці на ринку роздрібної торгівлі. Попит на картонну продукцію залежить від економічного стану споживачів, тому ця сила конкуренції є важливим фактором для діяльності комбінату. Складна політична ситуація вимагає пошук нових ринків збуту для реалізації продукції.

2. Продукти замітники – аналогічні види продукції, що випускаються.

3. Постачальники – комбінат закуповує найважливішу сировину для виробництва – макулатуру (до 50% собівартості виробництва), 48% цієї сировини закуповується у вітчизняних виробників, а 52% імпортується з інших країн та целюлозу (здебільшого незмінним залишився імпорт з ринку Росії, а також Польщі, Угорщини, Румунії). Зростання ціни на імпортовану сировину впливає на збільшення витрат і негативно відображається на формування цін на вироблену продукцію на внутрішньому ринку.

4. Потенційні нові конкуренти – комбінати з нижчими витратами виробництва та вищою якістю продукції, з новими споживчими властивостями. Проте

в умовах сучасного ринку вітчизняних виробників картонно-паперової продукції витісняють іноземні конкуренти з продукцією кращої якості та з новими властивостями для українського ринку.

5. Конкуренти в галузі – найбільші виробники гофротарної та картонної продукції «Рубіжанський картонно-тарний комбінат», «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат», «Ізмаїльський целюлозно-картонний комбінат»; виробники паперової та санітарно-гігієнічної продукції «Кохавинська паперова фабрика» (Львівська обл., туалетний папір «Кохавинка»), «Волиньголовпостач» (Луцьк, продукція «Ruta», «Fesko», «Носовичок», «ECOLO», «100% paper»).

Проаналізуємо підприємства вітчизняного картонно-паперового ринку за рівнем доходу від реалізації продукції, отриманим у 2018 році (рис.2.9)

Назва підприємства	Чистий дохід, млн. грн.
ПрАТ «ККПК»	4 887
ПрАТ «Рубіжанський КТК»	3 662
ПАТ «Жидачівський ЦПК»	218,168
ВАТ «Луцький КРК»	160,992
ПАТ «Ізмаїльський ЦКК»	85,554

Рис.2.9. Найбільші підприємства целюлозно-паперової галузі в Україні

Складено за даними [29]

З огляду на отриманий чистий дохід комбінатів целюлозно-паперової галузі, можна виділити трьох явних лідерів на вітчизняному ринку: ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат» і ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат». Це зумовлено тим, що їх продукція користується найбільшим попитом на ринку серед споживачів за рахунок якості, асортименту та ціни.

Місце підприємств картонно-паперової галузі на ринку визначає рівень використання ними конкурентних переваг, які є головними для успішної виробни

чої діяльності та збільшення величини доходів. Для оцінки конкурентоспроможності кожного з них, і ПрАТ «ККПК» зокрема, доцільно застосувати метод оцінювання галузевої конкурентоспроможності ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це загальні для всіх підприємств галузі змінні, реалізація яких здатна поліпшити конкурентні позиції підприємства. Їх порівняння дає можливість визначити переваги підприємства, а також визначити слабкі місця, що потребують змін. Ключові фактори успіху, як правило, залежать від технічних можливостей підприємств, виробництва, реалізації продукції, а також ефективності особливостей маркетингу, організаційних здібностей, сприятливості іміджу, а також доступу на фінансові ринки. Для картонно-паперових підприємств головними факторами успіху є ціна та якість, а також обсяг пропозицій, які створює виробник на ринку (диверсифікація діяльності) [30].

Оцінку факторів успіху компаній-конкурентів досліджуваної галузі проведемо на основі методу рейтингової оцінки за п'ятибальною шкалою (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Аналіз КФУ ПрАТ «ККПК» та його конкурентів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат»		ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»		ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Ширина асортименту	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Обсяги продаж	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Якість продукції	0,3	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Собівартість продукції	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Стан технічного обладнання	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1
Імідж	0,05	3	0,15	5	0,25	2	0,1
Усього	1		3,5		3,8		4,1

(Складено автором)

За даними проведеного аналізу ключових факторів успіху, можна зробити висновок, що лідером серед наведених факторів є ПрАТ «Рубіжанський картонно-паперовий комбінат», оцінка якого становить 4,1, на другому місці – Київський картонно-паперовий комбінат (3,8), оскільки відстає від лідера за якістю та собівартістю продукції, а також за рівнем технічного розвитку (стан та потужність виробничо-технічного обладнання). В порівняльній характеристиці аутсайдером є Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат за рахунок недавнього відновлення функціонування на ринку (3,5). В його виробничій діяльності конкурентними перевагами можна виділити невисоку собівартість та достатню якість продукції, що й створює попит на його продукцію та конкуренцію ПрАТ «ККПК».

Одним із найбільш використовуваних інструментів оцінки рівня конкурентоспроможності є комплексний метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Дана методика базується на оцінюванні результативності діяльності кожного підрозділу підприємства з урахуванням ефективності використання ресурсного потенціалу. Аналізуються чотири критерії конкурентоспроможності: критерій ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту товару, конкурентоспроможності товару. Таке оцінювання конкурентоспроможності проводимо в динаміці 2017-2018 рр. з метою визначення загального стану зростання чи спадання ефективності використання конкурентних переваг комбінатом [30].

Необхідні розрахунки наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Оцінка ККО ПрАТ «ККПК» за 2017-2018 рр.

Оцінка ККО ПрАТ "ККПК"					
1	2	3	4	5	
Показник	2016	2017	2018	Бали	
				2017	2018
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)					
Рівень витрат (РВ)	0,74	0,74	0,77	10	10
Фондовіддача (Ф)	2,94	3,19	3,54	10	11
Рентабельність товару	34,84	35,09	30,44	10	9
Продуктивність праці (ПП), тис. грн	2196,02	2380,83	2768,97	10	11

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	
2. Показник фінансового стану підприємства (ФС)					
Коефіцієнт автономії (КА)	0,28	0,35	0,4	12	11
Коефіцієнт покриття (КП)	0,70	0,77	0,87	10	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,01	0,02	10	10
Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	5,31	5,47	5,72	10	10
3. Показник ефективності організації збуту товару (ЕЗ)					
Рентабельність продажу продукції (РП)	3,18	5,55	7,13	12	12
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,98	-0,97	-0,98	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,50	0,50	0,50	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,48	0,56	0,67	11	11

(Складено автором)

Наведені нижче розрахунки критеріїв конкурентоздатності дають можливість сформулювати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності комбінату відповідно до заданого року.

Звітний рік:

$$ЕВ_{2017} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 10 = 10$$

$$ФС_{2017} = 0,29 \times 12 + 0,2 \times 10 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 10 = 9,98$$

$$ЕЗ_{2017} = 0,37 \times 12 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 11 = 10,87$$

Комплексний показник конкурентоспроможності за звітний рік:

$$ККО_{2017} = 0,15 \times 10 + 0,29 \times 9,98 + 0,23 \times 10,87 + 0,33 \times 10 = \mathbf{10,0261}$$

Поточний рік:

$$ЕВ_{2018} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 9 + 0,1 \times 11 = 9,89$$

$$ФС_{2018} = 0,29 \times 11 + 0,2 \times 11 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 10 = 9,89$$

$$ЕЗ_{2018} = 0,37 \times 12 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 11 = 10,87$$

Комплексний показник конкурентоспроможності за поточний рік:

$$ККО_{2018} = 0,15 \times 10 + 0,29 \times 10,9 + 0,23 \times 9,95 + 0,33 \times 10 = \mathbf{10,0676}$$

Отримані значення коефіцієнта конкурентоспроможності за 2017 - 2018 рр. відображають відносну стабільність досліджуваного підприємства на ринку та помірне зростання рівня конкурентоспроможності.

ККО у 2018 році порівняно з 2017 роком майже не змінилося, підвищившись лише на 0,0415. ККО в 2018 році становить 10,0676. Загалом, показники підприємства протягом аналізованих років 2016-2018 рр. майже не відрізняються. Це свідчить про те, що підприємство є досить стабільним, хоча такі показники як коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ), рентабельність продажу продукції (РП) та коефіцієнт ефективності реклами (КР) схильні до коливання і не мають стабільної тенденції, а поступово зростають.

Метод оцінки рівня конкурентоспроможності допомагає оперативно та об'єктивно отримати інформацію про конкурентні позиції на ринку із урахуванням конкурентних переваг та недоліків, а також здійснювати швидку реакцію на певні зміни зовнішнього середовища.

В сучасних умовах конкурентного середовища з'являється все більше підприємств целюлозно-паперової галузі, в тому числі на світовому ринку. Саме тому, важливо обрати правильну тактику ведення діяльності, оскільки вплив конкуренції є рушійною силою, особливо на вітчизняному ринку. Для того, щоб продовжити своє функціонування, необхідно бути конкурентоспроможним та ставити правильні стратегічні цілі для подальшого розвитку.

Загалом, політика діяльності в перспективі картонно-паперового комбінату спрямована на постійне вдосконалення існуючих бізнес-процесів, що допомагає зберігати та підтримувати конкурентні позиції на ринку (рис.2.10).

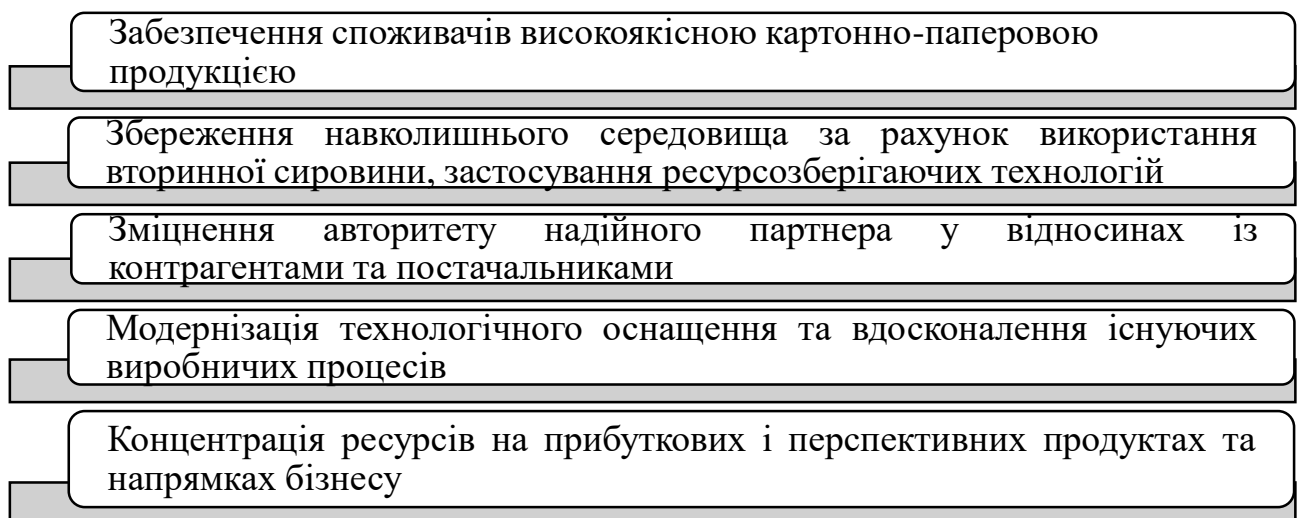


Рис. 2.10. Перспективні напрями розвитку ПрАТ «ККПК»

Складено на основі [36]

Дотримання даних цілей розвитку дозволить підприємству не лише зберегти свої конкурентні позиції на ринку, а й значно підвищити ефективність своєї діяльності на українському та світовому ринку картонно-паперової продукції.

2.3. Оцінка потенціалу підприємства та перспектив забезпечення його конкурентоспроможності

Дослідження потенціалу підприємства та перспектив його розвитку є основою для визначення напрямів удосконалення діяльності підприємства. Загалом, стратегічний потенціал визначає певний набір потенціальних можливостей підприємства – здатність до адаптації та існуючі конкурентні переваги, які визначаються детермінантами конкурентних переваг країни. Такі детермінанти формують зовнішнє середовище підприємства, й визначають:

- ресурсна забезпеченість та наявність певних навичок та знань, що є основою створення конкурентних переваг;
- інформаційна забезпеченість, що також має вплив на отримання конкурентних переваг на ринку;
- цілі підприємства;
- конкурентні сили, які зумовлюють розширення діяльності підприємства, впровадження нових проектів та оновлення:
- напрями ресурсного використання, якими володіє підприємство [6].

Тому досить важливим при аналізі рівня потенційних можливостей є врахування кожного детермінанта конкурентних переваг та основні аспекти стратегічного потенціалу організації.

На діяльність підприємства в сучасних умовах та подальшій перспективі впливає ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть визначати потенціал розвитку в майбутньому. Всі чинники в комплексі характеризують місце підприємства на ринку та рівень конкурентоздатності його виробничої та економічної діяльності. Тому визначення основних аспектів зовнішнього середовища допоможе зрозуміти специфіку сучасного стану підприємства та загальних умов його

функціонування. В табл. 2.10 наведені основні фактори непрямої впливи, що визначають середовище не лише для ПрАТ «ККПК», а й для всієї галузі в цілому. Дослідження здійснюється за допомогою PEST-аналізу, який базується на оцінюванні політично-правових (political and legal environment), економічних (E – economic environment), соціокультурних (S – sociocultural), технологічних чинників (T-technological). PEST-аналіз дає можливість виявити чинники зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на підприємство, до того ж передбачити сприятливу чи несприятливу динаміку впливу цих факторів. При проведенні аналізу, було визначено фактори, а також надано оцінку їх впливу (табл.2.10).

(Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за шкалою: +1 бал – позитивний вплив, -1 бал – негативний вплив. Оцінка ступеня впливу в балах: 3 бали – сильний вплив, 2 бали – помірні впливи; 1 бал – слабкі впливи).

**Таблиця.2 10. Аналіз факторів непрямого впливу на діяльність
ПрАТ «ККПК» (PEST-аналіз)**

Фактор	Значення фактору	Оцінка спрямованості впливу	Оцінка впливу факторів, у балах
1	2	3	4
Політичні-правові			
Політична нестабільність в країні	Зумовлює негативні зрушення в економіці в цілому. Соціальне напруження порушує процес виробництва та обмежує збут на зовнішніх ринках. Також підвищується невизначеність для експортера чи іноземного інвестора при фінансуванні підприємства.	-1	3
Євроінтеграція	Європейська картонно-паперова промисловість перенасичується. Спостерігається тенденція зниження рентабельності продаж при загальному збільшенні виробництва основних видів продукції. Це зумовлює пошук нових "ненасичених" ринків.	-1	2
Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	Компанія має відповідний правовий статус, який характеризує певний законодавчий акт. Саме цей факт визначає, як саме організація веде справи, які податки сплачувати. Дотримання закону є обов'язковим для чистої та ефективної діяльності підприємства.	+1	3

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
Відсутність фінансової підтримки розвитку ЦПП з боку держави	Комбінат функціонує за рахунок власного капіталу та залучених коштів від кредиторів та інвесторів.	-1	1
Економічні			
Зростання купівельної спроможності населення	Підвищує споживання картонно-паперової продукції, зокрема зумовлює попит на товари преміум-класу. За рівнем споживання паперу на 1 мешканця роблять висновки про ступінь розвиненості країни (середньосвітовий показник - 70 кг/ос.)	+1	2
Зміна курсу обміну національної валюти	Підвищує конкурентоздатність української продукції, оскільки стає відносно недорогою в порівнянні з іноземними конкурентами. З іншого боку, девальвація валюти стимулює споживчий попит на внутрішньому ринку.	+1	3
Низькі темпи економічного зростання	Економічний стан країни є вагомим фактором, що впливає на бізнес в цілому. Нестабільність та значні коливання в економіці зумовлюють неприбутковість підприємств та відсутність грошового капіталу.	-1	2
Високий рівень безробіття	З одного боку є позитивним фактором для зростання кадрового потенціалу підприємства, з іншого - спостерігається відтік кваліфікованих кадрів закордон, щоб спричинює нестачу персоналу в промисловості.	+1	1
Соціокультурні			
Зменшення загальної кількості населення	Скорочення населення є передумовою зменшення кількості потенційних споживачів картонно-паперової продукції.	-1	2
Зростання рівня освіти	Зростання обсягів виробництва книг, газет, журналів, що в свою чергу сприяє збільшенню виробництва паперової продукції.	+1	2
Технологічні			
Розвиток інформаційних технологій	Є підґрунтям для прийняття стратегічних рішень. За даними світової статистики в офісах споживання паперу збільшилося в 1,5 рази. Тому це сприятлива можливість для підвищення ефективності діяльності паперового виробництва.	+1	3
Світові технологічні нововведення	Світові інновації у сфері картонно-паперової галузі дають можливість розвитку вітчизняного ринку паперу, що підвищує конкурентоспроможність серед інших підприємств.	+1	2
Розвиток хімічної технології	Сприяє підвищенню якості та скороченню витрат виробництва паперової продукції. Також створює можливість потенційних заміників паперової продукції (полімерна та пластикова упаковка тощо)	+1	1

(Складено автором)

Також для кращого розуміння подальших напрямів підвищення конкурентоспроможності, необхідним є проведення аналізу найбільш сильних та слабких сторін підприємства. Такий розподіл ознак комбінату можна здійснити за допомогою SWOT-аналізу (табл.2.11). Цей інструмент також здійснює дослідження аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища. Його застосування є необхідною умовою не лише для стратегічного аналізу, а також для оцінки поточної діяльності підприємства, на конкурентному фоні в тому числі.

Метою SWOT-аналізу є забезпечення процесу стратегічного планування шляхом дослідження сильних та слабких сторін цієї стратегії щодо можливостей та існуючих загроз. Проведення SWOT-аналізу передбачає виявлення зв'язків між досліджуваними компонентами за допомогою матриці, а також визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку організації. Встановлені зв'язки використовують для планування стратегії організації. Розподіл аналізованих факторів проводиться між чотирма категоріями: strengths (сильні сторони), weakness (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). На основі аналізу поданих факторів, виділяються стратегічні проблеми підприємства та відповідні альтернативи їх вирішення. Такі стратегії дозволять не лише усунути поточні недоліки, а й спланувати перспективи зростання в майбутньому [2].

Таблиця 2.11. SWOT – аналіз середовища ПрАТ «ККПК»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище		Можливості - Opportunities	Оцінка	Загрози - Threats	Оцінка
		1. Технічне переоснащення устаткування	3	1.Покращення якості продукції конкурентів	3
		2. Збільшення обсягів реалізації виробленої продукції	2	2.Політична нестабільність в країні	2
		3. Налагоджена система відносин з партнерами	1	3.Зростання цін на сировину	2
		4. Розробка інноваційної ресурсозберігаючої технології	2	4.Значна кількість конкурентів на вітчизняному ринку	1
		5. Вихід на нові зовнішні ринки збуту	2	5.Зростання обсягів імпортованої продукції	2
Сильні сторони - Strengths		Поле SO		Поле ST	
1. Диверсифіковане виробництво	3				
2. Багаторічний досвід на ринку	3				
3. Наявність постійних споживачів	1				
4. Використання вторинної сировини	2				
5. Впізнаваність бренду	1				
Слабкі сторони - Weaknesses		Поле WO		Поле WT	
1. Недостатня сировинна база	3				
2. Залежність від залученого капіталу	2				
3. Нестача висококваліфікованих кадрів	3				
4. Відсутність власного виробництва первинних напівфабрикатів	1				
5. Недостатній технічний рівень виробництва	2				

(Складено автором)

За результатами проведеного SWOT-аналізу варто зазначити, що ПрАТ «ККПК» має певні слабкі сторони та загрози, що здійснюють негативний вплив. На їх основі визначаємо основні проблеми діяльності комбінату, які перешкоджають максимально ефективно функціонувати на ринку (табл.2.12)

**Таблиця 2.12. Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем
ПрАТ «ККПК»**

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
SO	1.Зростання обсягів випуску продукції задля задоволення зростаючого попиту споживачів.	2
	2.Залучення у виробництво ресурсні- та енергозберігаючі технології	1
WO	1.Погіршення якості продукції за рахунок використання вторинних матеріалів.	3
	2.Фінансова залежність від кредиторів та інвесторів підприємства.	2
ST	1.Поява нових конкурентів на ринку, втрата ринкових позицій, конкурентна боротьба на ринку.	3
	2. Імпортна продукція витісняє вітчизняну за рахунок вищої якості.	2
WT	1.Висока плинність кваліфікованих кадрів за кордон через економічну нестабільність.	2
	2. Втрата прибуткових зовнішніх ринків збуту пов'язана з політичною нестабільністю в країні.	2

(Складено автором)

Враховуючи вищенаведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визначені проблеми варто зауважити, що при правильній стратегії бізнесу ПрАТ «ККПК» має значний потенціал розвитку, незважаючи на певні недоліки. Сильні сторони підприємства такі як диверсифікація виробництва, наявність великого попиту на зовнішніх ринках, висока репутація, екологічна спрямованість відіграють важливу роль для розвитку комбінату. Їх переважання дозволить збільшити отримані прибутки з реалізації основної діяльності та підвищити репутацію на ринку. Тому доцільно враховувати дані конкурентні переваги при виборі відповідних стратегій розвитку.

Для вирішення наведених основних проблем функціонування підприємства, а також визначення напрямів подальшої діяльності пропонуються стратегічні альтернативи розвитку, що базуються на основі даних з матриці SWOT (табл. 2.13).

Таблиця 2.13. Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив ПрАТ «ККПК»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
SO	1.Збільшення обсягів виробництва за рахунок впровадження нового технологічного обладнання. 2.Розробка нового асортименту товарів преміум-класу.	3 1
WO	1.Розробка нових властивостей продукції, що будуть задовольняти потреби споживача. 2.Накопичення власного капіталу для операційних витрат, залучення інвестицій для підвищення ефективності діяльності.	2 2
ST	1.Завоювання більшої частки ринку завдяки використанню конкурентних переваг (ціна, висока якість, широкий асортимент) 2.Використання маркетингових комунікацій для просування продукції на вітчизняному ринку.	3 2
WT	1.Покращення системи мотивації з метою залучення кваліфікованих працівників до підприємства. 2. Пошук та реалізація продукції на нових більш вигідних ринках збуту, співпраця з новими партнерами.	2 3

(Складено автором)

Загалом, поняття «потенціал» характеризує усю сукупність засобів і можливостей, якими володіє підприємство, у процесі реалізації діяльності на ринку.

Потенціал організації – комплекс ресурсів та їх здатність у ході економічно-господарської діяльності давати певні результати (обсяг виробництва та реалізації, прибуток). Оцінка потенціалу визначається потенційним обсягом виробництва благ, а також фінансовими та техніко-економічними показниками функціонування підприємства [6].

До ресурсів підприємства, які в комплексі визначають його загальний потенціал, відносять фінансовий, виробничий, майновий, кадровий та організаційний потенціали. Організаційний аспект комбінату характеризує доцільність його організаційної структури управління, наведеної вище, а також форма власності і функціонування різних відділів.

Важливим аспектом в оцінюванні функціонування ПрАТ «Київський КПК» є ефективність використання власного майна та визначення майнового потенціалу. Вивчення структури майна дозволяє визначитися із потребою у розширенні або

скороченні діяльності підприємства. Збільшення частки необоротних активів, скорочення питомої ваги оборотних коштів, як правило, можуть свідчити про скорочення діяльності підприємства (табл.2.14).

Таблиця.2.14. Склад і структура майна ПрАТ «ККПК» за 2017-2018 рр.

Активи	Абсолютні величини, тис. грн		Структура,%		Зміна		
	2017	2018	2017	2018	тис. грн.	%	Темп росту
1. Необоротні активи, в тому числі:	1537510	1709796	55,37	51,40	172286	-3,97	1,11
Основні засоби	1344342	1415730	48,42	42,56	71388	-5,85	1,05
Довгострокові фінансові інвестиції	8744	35465	0,31	1,07	26721	0,75	4,06
2. Оборотні (поточні) активи, в тому числі:	1240490	1616276	44,68	48,59	375786	3,92	1,30
Запаси	594315	730728	21,40	21,97	136413	0,56	1,23
Дебіторська заборгованість	507878	632416	18,29	19,01	124538	0,72	1,25
Грошові кошти	22815	43428	0,82	1,31	20613	0,48	1,90
Інші оборотні активи	22384	25089	0,81	0,75	2705	-0,05	1,12
Баланс	2776580	3326130	100,00	100,00	549550	0,00	0,00

Складено за даними [33]

Загальна вартість майна в звітному періоді становила 3 326 130 тис. грн. В активах організації частка поточних активів становить 48%, а необоротних – 51%. Таким чином, найбільша питома вага в структурі сукупних активів припадає на необоротні активи, що сприяє уповільненню оборотності коштів підприємства, тобто підприємству варто інтенсифікувати політику управління активами. Частка основних засобів в загальній структурі активів за звітний рік склала 42%, що свідчить про те, що комбінат має важку структуру активів, тобто значні накладні витрати і високу чутливість до змін виручки. Також при аналізі активів помітним є зростання вартості необоротних засобів в порівнянні з попереднім 2017 р. на 172 286 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням вартості основних засобів і вкладень в матеріальні цінності на суму 71 388 тис. грн.

Оборотні активи підприємства формуються здебільшого за рахунок запасів і дебіторської заборгованості на загальну суму 1 363 144 тис. грн.. За звітний період оборотні кошти збільшилися на 375 786 тис. грн. За аналізований період обсяги

дебіторської заборгованості підвищилися в 1,25% ,що є негативною зміною і може свідчити про погіршення ситуації з оплатою продукції підприємства.

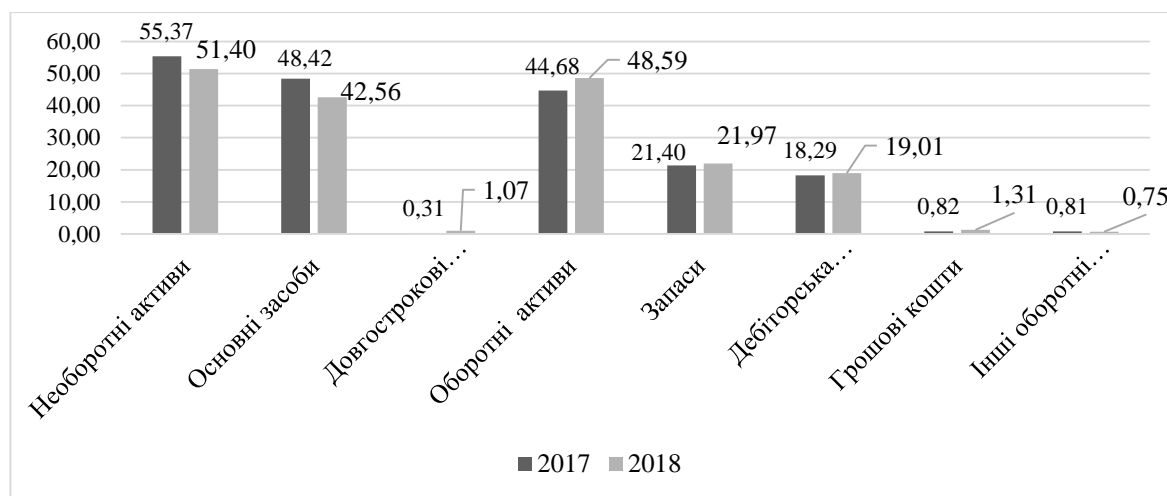


Рис.2.11. Структура активів ПрАТ «ККПК» за 2017-2018 рр.

(Складено автором)

Важливим також є аналіз джерел формування майна ПрАТ «ККПК», їх склад та структуру (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. Склад і структура джерел формування майна ПрАТ «ККПК» за 2017-2018 рр.

Пасив	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Зміна		
	2017	2018	2017	2018	тис. грн	%	Темп росту
1. Власний капітал, в тому числі.:	968335	1317034	34,85	39,60	348699	4,74	36,01
Статутний капітал	158742	158742	5,71	4,77	0	-0,94	0,00
Резервний капітал	2500	2500	0,09	0,08	0	-0,01	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	807093	1155792	29,05	34,75	348699	5,70	43,20
2. Довгострокові зобов'язання	191365	146452	6,89	4,40	-44913	-2,48	-23,47
3. Короткострокові зобов'язання, в тому ч.:	1618655	1862644	58,26	56,00	243989	-2,26	15,07
кредити банків	403793	594330	14,53	17,87	190537	3,33	47,19
кредиторська заборгованість	90513	118233	3,26	3,55	27720	0,30	30,63
Інші зобов'язання	40050	26468	1,44	0,80	-13582	-0,65	-33,91
Баланс	2778355	3326130	100,00	100,00	547775	0,00	19,72

Складено за даними [33]

Аналізуючи дані, подані в табл.2.15, варто зазначити, що в загальній структурі пасивів провідне місце займає власний капітал (39,6%), основу якого складають нерозподілений прибуток (34,75%) та статутний капітал (4,77%). У звітному періоді спостерігається зменшення довгострокових зобов'язань (на 23,47% або на 2,48 у загальній структурі пасивів). Також бачимо, що короткострокові зобов'язання значно перевищують довгострокові (майже на 50%). Проте це не має негативного впливу на фінансову стійкість комбінату при достатній забезпеченості власним капіталом.

Загалом, за рахунок певної кількості оборотних активів підприємство має змогу погасити заборгованість перед кредиторами, проте за існуючої дебіторської заборгованості наразі це є проблемою. Забезпеченість власним капіталом зросла лише на 4,7%, що показує позитивну, проте недостатню тенденцію зміни майнового стану організації. Причиною цього є збільшення нерозподіленого прибутку на 348 699 тис. грн. (на 5,7% в структурі). Величина поточної кредиторської заборгованості збільшилася в звітному році порівняно з попереднім на 243 989 тис. грн., проте її частка в загальній структурі зменшилася на 2,26%. До того ж, кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську, що свідчить про те, що комбінат проводить фінансування своєї діяльності за рахунок кредиторів. Частка поточних кредитів і позик становить менше 10% в структурі пасивів, лише кредит банку займає 17,87% (що зросло на 49,9% у 2018 р відповідно до 2017 р.).

В підсумку, оцінка майна підприємства та джерел його формування показала, що картонно-паперовий комбінат має достатній потенціал для здійснення господарської діяльності, проте варто звернути увагу на зниження поточної кредиторської заборгованості і залежності від залучених коштів в цілому.

Для аналізу потенціалу підприємства необхідною складовою є здійснення дослідження кадрового потенціалу. Він характеризується трудовими можливостями комбінату, спроможністю працівників генерувати нові ідеї для удосконалення підприємства, кваліфікаційним рівнем персоналу та його мотиваційним потенціалом,

середовищем створених умов праці. Персонал є однією із рушійних сил формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме люди створюють цінність усього комбінату.

Вище наведена структура персоналу ПрАТ «ККПК» у 2018 р. характеризує чіткий розподіл працівників по відділах в залежності від виконуваних ними функцій. За аналізованими даними, найбільше персоналу зосереджено в адміністративно-управлінському відділі (19% загальної кількості працюючих), що забезпечують контроль усіх інших відділів та підрозділів. В табл. 2.16 наведено характеристику руху кадрів на картонно-паперовому комбінаті на 2017-2018 рр.

Таблиця 2.16. Характеристика руху кадрів на ПрАТ «ККПК»

Показники	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	1851	1765	-86	-4,65
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	85	64	-21	-24,7
3. Вибуло працівників	47	58	11	23,4
- з власного бажання	16	18	2	12,5
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	31	40	9	29,1
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	4,6	3,6	-1	-21,7
- з звільнення, %	2,5	3,2	0,7	28
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,8	1,1	0,3	37,5
6. Коефіцієнт загального обороту, %	7,1	6,9	-0,2	-2,8

Складено за даними [36]

За результатами характеристики руху кадрів в табл.2.16, відомо, що станом на 2018 р. коефіцієнт плинності кадрів на комбінаті значно нижчий від норми 3-5% (1,1%). Це пов'язано з високим коефіцієнтом обороту із звільнення працівників та приймання (відповідно 3,2% та 3,6%). Здебільшого вибуття персоналу пов'язано із неминучим звільненням (а саме вихід на пенсію, декретні відпустки, вибуття на навчання). Тому коефіцієнт загального обороту кадрів у поточному році знизився на 2,8% порівняно із звітним роком, і становить 6,9%.

Плинність кадрів є важливим аспектом потенціалу підприємства, оскільки значне коливання цього коефіцієнту характеризує зниження продуктивності праці.

Тому доцільно звернути увагу на причини звільнення з власного бажання, та працювати над їх усуненням, а також активізувати зусилля щодо залучення нових працівників.

Отже, проаналізувавши фактори впливу на потенціал підприємства, зв'язок сильних та слабких сторін із існуючими можливостями та загрозами, а також ресурсні складові, що визначають ефективність комбінату, варто провести загальну оцінку стратегічного потенціалу за допомогою графоаналітичного методу - «квадрат потенціалу». Дана модель допоможе встановити взаємні зв'язки між окремими складовими потенціалу, рівень конкурентоздатності, і на підставі проведеного дослідження розробити шляхи підвищення ефективності діяльності комбінату.

Проведемо діагностику «Квадрату потенціалу» за допомогою порівняльної комплексної рейтингової оцінки за певними функціональними блоками (рис.2.12).

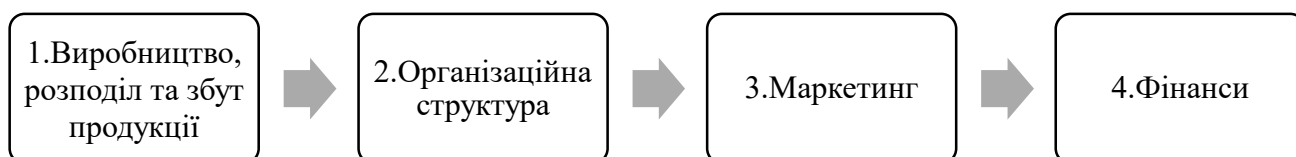


Рис.2.12. Розподіл діяльності комбінату за функціональними блоками

Джерело [20]

Виконуємо за наступним алгоритмом:

1. Формуємо вихідні дані у вигляді таблиці, де зазначені номери показників, досліджувані роки, за якими аналізується потенціал комбінату (табл.2.17).

2. Виділяємо краще значення показника з врахуванням коефіцієнта чутливості і визначаємо відповідне місце.

3. Знаходимо суму місць (P_j), з'ясованих в процесі ранжування:

$$P_j = \sum a_{ij}, \quad (2.1)$$

де i – кількість показників;

j – кількість досліджуваних років;

a – матриця.

4. Перетворюємо отримані суми місць (P_j), в довжини векторів, що є основою квадрату потенціалу підприємства. Довжина вектору розраховується за формулою (2.2):

$$BK = 100 - (P_j - n) \times 100/n (m-1), \quad (2.2)$$

де n – кількість показників;

m - кількість досліджуваних років.

Таблиця 2.17. Потенціал ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

Показники	Коефіцієнт чутливості	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1. Виробництво, розподіл та збут продукції				
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	1,1	3875983 (3)	4202167 (2)	4887240 (1)
Якість продукції, %	1,25	88 (1)	85 (3)	87 (2)
Фондовіддача	1,1	2,94 (3)	3,19 (2)	3,54 (1)
Чистий прибуток, тис. грн	1,15	123442 (3)	233130 (2)	348699 (1)
Рентабельність господарської діяльності, %	1,15	5,35 (3)	9,42 (2)	11,23 (1)
2. Організаційна структура та менеджмент				
Структура персоналу за віком, зокрема працівників до 45 р., %	1,15	65,12 (2)	65,8 (1)	61,6 (3)
Структура персоналу за вищою освітою, %	1,15	61,16 (3)	61,25 (2)	62,14 (1)
Продуктивність праці, грн.	1,2	1928,36 (3)	2281,81 (2)	2762,5 (1)
Фонд оплати праці, млн. грн	1,25	216,2 (3)	249,6 (2)	332,6 (1)
3. Маркетинг				
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	1,15	4,71 (2)	3,59 (3)	5,51 (1)
Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	7 (3)	9 (2)	11 (1)
Витрати на маркетинговий персонал, %	1,1	2,8 (3)	3,2 (2)	3,4 (1)
Інноваційна діяльність, тис. грн	1,25	4,51 (3)	5,12 (1)	4,76 (2)

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5
4. Фінанси				
Рентабельність продукції	1,1	4,29 (3)	7,49 (2)	9,31 (1)
Рентабельність власного капіталу	1,05	18,32 (3)	27,37 (2)	30,52 (1)
Коефіцієнт автономії	1,15	0,28 (3)	0,35 (2)	0,40 (1)
Оборотність активів, оборотів	1,1	1,57 (2)	1,57 (2)	1,60 (1)

(Складено автором)

Всі показники за досліджувані роки (2016 - 2018 рр.) ранжуємо з урахуванням коефіцієнта чутливості, а також визначаємо певне місце значення.

Розраховуємо суму місць отриманих значень для кожного року діяльності комбінату.

2016 рік:

1. Виробництво, розподіл та збут продукції.

$$P_j = 1,1 \times 3 + 1,25 \times 1 + 1,1 \times 3 + 1,15 \times 3 + 1,15 \times 3 = 14,75$$

$$BK = 100 - (P_j - n) \times 100/n \times (m - 1) = 100 - (14,75 - 5) \times 100/5 \times (3 - 1) = 2,5$$

2. Організаційна структура та менеджмент.

$$P_j = 1,15 \times 2 + 1,15 \times 3 + 1,2 \times 3 + 1,25 \times 3 = 13,1$$

$$BK = 100 - (13,1 - 4) \times 100/4 \times (3 - 1) = -13,75$$

3. Маркетинг.

$$P_j = 1,15 \times 2 + 1,15 \times 3 + 1,1 \times 3 + 1,25 \times 3 = 12,8$$

$$BK = 100 - (12,8 - 4) \times 100/4 \times (3 - 1) = -10$$

4. Фінанси.

$$P_j = 1,1 \times 3 + 1,05 \times 3 + 1,15 \times 3 + 1,1 \times 2 = 12,15$$

$$BK = 100 - (12,15 - 4) \times 100/4 \times (3 - 1) = 0,9$$

2017 рік:

5. Виробництво, розподіл та збут продукції.

$$P_j = 1,1 \times 2 + 1,25 \times 3 + 1,1 \times 3 + 1,15 \times 3 + 1,15 \times 3 = 12,75$$

$$BK = 100 - (12,75 - 5) \times 100/5 \times (3 - 1) = 22,5$$

6. Організаційна структура та менеджмент.

$$P_j = 1,15 \times 1 + 1,15 \times 2 + 1,2 \times 2 + 1,25 \times 2 = 8,35$$

$$BK = 100 - (8,35 - 4) \times 100/4 \times (3-1) = 45,6$$

7. Маркетинг.

$$P_j = 1,15 \times 3 + 1,15 \times 2 + 1,1 \times 2 + 1,25 \times 1 = 9,2$$

$$BK = 100 - (9,2 - 4) \times 100/4 \times (3 - 1) = 35$$

8. Фінанси.

$$P_j = 1,1 \times 2 + 1,05 \times 2 + 1,15 \times 2 + 1,1 \times 2 = 8,8$$

$$BK = 100 - (8,8 - 4) \times 100/4 \times (3 - 1) = 40$$

2018 рік:

9. Виробництво, розподіл та збут продукції.

$$P_j = 1,1 \times 1 + 1,25 \times 2 + 1,1 \times 1 + 1,15 \times 1 + 1,15 \times 1 = 7$$

$$BK = 100 - (7 - 5) \times 100/5 \times (3-1) = 80$$

10. Організаційна структура та менеджмент.

$$P_j = 1,15 \times 3 + 1,15 \times 1 + 1,2 \times 1 + 1,25 \times 1 = 7,05$$

$$BK = 100 - (7,05 - 4) \times 100/4 \times (3-1) = 61,9$$

11. Маркетинг.

$$P_j = 1,15 \times 1 + 1,15 \times 1 + 1,1 \times 1 + 1,25 \times 2 = 5,9$$

$$BK = 100 - (5,9 - 4) \times 100/4 \times (3 - 1) = 76,3$$

12. Фінанси.

$$P_j = 1,1 \times 1 + 1,05 \times 1 + 1,15 \times 1 + 1,1 \times 1 = 4,4$$

$$BK = 100 - (4,4 - 4) \times 100/4 \times (3 - 1) = 95$$

Таким чином, за проведеними вище розрахунками, знайшли та проранжували місце показників, а також визначили довжину кожного вектору (табл.2.18), за яким формується квадрат потенціалу (відповідно до досліджуваного року). Побудова квадрату потенціалу за векторами дає можливість зробити висновки щодо ефективності потенціалу кожного року.

Таблиця 2.18. Довжини векторів «Квадрату потенціалу»

Вектор	Роки		
	2016	2017	2018
Виробництво, розподіл та збут продукції	2,5	22,5	80
Організаційна структура та менеджмент	-13,75	45,6	61,9
Маркетинг	-10	35	76,3
Фінанси	0,9	40	95

(Складено автором)

На рис.2.13 відображено графічну модель потенціалу ПрАТ «ККПК» за 2016 – 2018 рр.

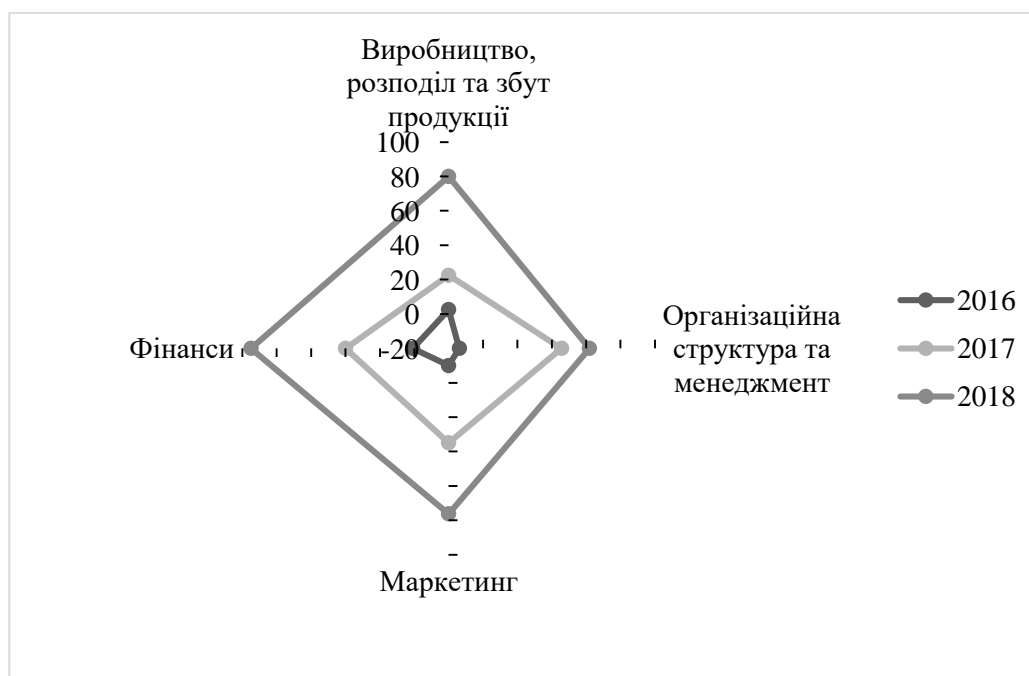


Рис.2.13. Квадрат потенціалу ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

(Складено автором)

Загалом, можна провести класифікацію аналізованих потенціалів комбінату на великі, середні та малі. Великий потенціал виникає тоді, коли довжина векторів, що формують квадрат, в межах 70-100 ум. од., середній – 30 – 70 ум. од., і найменший – до 30 ум. од.

За проведеним графоаналітичним методом оцінки потенціалу в динаміці, бачимо, що у 2016 р. комбінат має найменш ефективний потенціал, за рахунок слабо розвинутих функціональних блоків маркетингу, організаційної структури та

фінансів. Середній рівень потенціалу спостерігається у 2017 році та великий у 2018 році, про що свідчить наближені рамки векторів до правильного квадрату. Причиною зростання потенціалу картонно-паперового комбінату є підвищення значень усіх важливих показників ефективності функціонування підприємства упродовж років. Саме тому існує значне коливання потенціалу між роками. Окремий розвиток кожного із функціональних блоків не є збалансованим, тому необхідно працювати у напрямі підвищення ефективності організаційного та маркетингового блоків.

Отже, за оцінкою потенціалу ПрАТ «ККПК» з усіх аспектів, можна спостерігати ефективність діяльності за рахунок зростання показників. Так, фінансове зростання потенціалу свідчить про можливість залучення кредитних коштів для проведення оновлення технічних засобів та застарілих технологій, а також для інноваційно-господарських процесів.

Організаційна структура та система управління має бути оптимізована для усунення непропорційного коефіцієнту плинності кадрів та ефективного процесу прийняття рішень, розподілу функцій тощо.

Маркетинговий потенціал комбінату знаходиться на досить нерозвинутому рівні, тому доцільним є збільшення обсягів витрат на фінансування рекламної діяльності та розвитку фірмового стилю. Серед найбільш перспективних сфер розвитку потенціалу виділяються ресурсно-сировинна, організаційно-управлінська та інноваційна. Їх удосконалення принесе комбінату максимальне збільшення доходу та усунення поточних проблем ефективності діяльності.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» є одним із лідерів серед випуску картонно-паперової продукції на ринку України та займає провідне місце серед підприємств Європи. Його діяльність є диверсифікованою, що дозволяє задовольняти попит споживачів в більш широкому аспекті. Виробництво представ-

лене трьома напрямками – картонне, паперове та завод гофротари. Основною сировиною для виготовлення продукції є макулатура, а також целюлоза, що імпортується із країн-партнерів. На підприємстві діє чітка лінійно-функціональна організаційна структура управління, що дозволяє ефективно регулювати та розподіляти всі функції між відділами.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники діяльності комбінату, можна зробити висновок про стабільне функціонування комбінату. Спостерігається помірне зростання показників рентабельності, а також позитивні тенденції до збільшення платоспроможності. З негативних аспектів виділяються залежність від залучених коштів інвесторів та кредиторів, та збільшення дебіторської заборгованості. Це зумовлює ризики фінансової стійкості підприємства та зниження показників ділової активності (збільшення тривалості операційного та фінансового циклів, що негативно відображається на управлінні коштами підприємства).

На основі проведеної діагностики рівня конкурентоспроможності, виявлено, що комбінат має значних конкурентів в галузі. Серед таких вирізняються – ПАТ «Жидачівський ЦПК» та ПрАТ «Рубіжанський КТК». Завдяки проведеному аналізу ключових факторів успіху, було встановлено відставання Київського картонно-паперового комбінату від конкурентів у собівартості продукції, її якості, а також у забезпеченні виробничо-технічним обладнанням. Проте, за рахунок широкого асортименту продукції, підприємство має найбільший чистий дохід, що підтверджує лідерські позиції на ринку.

Проведення SWOT- аналізу дає можливість визначити конкурентні переваги, а також вплив можливостей та загроз на їх формування. До сильних сторін комбінату відносяться багаторічний досвід на ринку та формування іміджу, екологічна спрямованість виробництва (використання вторинної сировини), налагоджені зв'язки з партнерами та постачальниками, широкий спектр виробленої продукції та добре розвинута інфраструктура.

Достатня ресурсна забезпеченість визначає потенціал підприємства. Для картонно-паперового комбінату характерні нерозвинутий кадровий потенціал, а також

недостатня забезпеченість сировинними ресурсами. Оцінка загального потенціалу підприємства в динаміці 2016 - 2018 рр., проведена на основі методу «квадрату потенціалу», показала також відставання потенціалу в маркетинговій та організаційно-управлінській сфері. Хоча у 2018 році потенціал комбінату значно підвищився в порівнянні з попередніми роками, що свідчить про ефективну політику вдосконалення конкурентоздатності.

В підсумку, дослідження рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» показали, що для забезпечення його ефективної діяльності в умовах сучасного ринку та вирішення поточних проблем функціонування, необхідно провести ряд заходів, спрямованих на підвищення значень конкурентних переваг (також створення нових). Оновлення застарілих бізнес-процесів допоможе комбінату зменшити витрати на виробництво, збільшити обсяги реалізації продукції і, як результат, максимізувати прибутки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ККПК»

3.1. Розроблення механізму підвищення конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу

В умовах сучасного конкурентного ринку відстеження змін в зовнішньому середовищі, вміння до адаптації, а також відповідне удосконалення своєї діяльності є необхідною передумовою успішного функціонування підприємства. Комплексне дослідження ринку та стратегій конкурентів дає можливість зберігати стабільні позиції та лише підвищувати значимість конкурентних переваг на споживчому ринку.

Наразі, проблемою відставання суб'єктів целюлозно-паперової галузі в Україні є неефективність підходів до підвищення рівня конкурентоспроможності. Причиною цьому може бути загальне відставання вітчизняних методологій ведення бізнесу та удосконалення власних процесів.

Як правило, підвищення конкурентоспроможності передбачає довгостроковий планомірний процес пошук та реалізація управлінських рішень з урахуванням усієї специфіки діяльності підприємства. До основних заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку діяльності комбінату, належать [46]:

- вибір раціональної стратегії розвитку для підприємства, що дозволить підвищити ефективність ведення бізнесу;
- постійне здійснення економічного аналізу господарської діяльності з метою виявлення можливих відхилень;
- комплексний підхід до управління якістю та підвищення конкурентоспроможності товару на споживчому ринку;
- диверсифікація виробництва та реінжиніринг виробничих процесів;

Одним із ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує зростання продуктивності, покращення якості продукції, оптимізацію

усіх витрат виробництва і дозволяє бути попереду конкурентів, є метод бенчмаркінгу. Суть цього методу полягає у створенні ймовірності успіху для підприємства за рахунок дослідження та перейняття методів введення бізнесу кращої організації. Головна увага акцентується не просто на тому, яких успіхів досягнула ця організація, а на тому, як вона це зробила. Як правило, бенчмаркінг може застосовуватись щодо таких процесів та діяльностей, як: стратегічне планування, прийняття рішень, система обліку, внутрішні комунікації, виробничі процеси, система винагород, стратегічне управління персоналом, навчання робітників, логістика розподілу, обслуговування клієнтів тощо. Бенчмаркінг значно відрізняється від звичайного порівняння діяльності конкурентів, оскільки його сутність полягає в більш детальному та систематичному пошуку раціональних розв'язань існуючих проблем на підприємстві, професіонального ставлення до виконання задач, а також чіткої організації та структуризації питань. До того ж пошук можуть здійснювати не лише в даній галузі, але й за її межами [45].

Бенчмаркінговий процес керується певними принципами, наведеними на рис.3.1.

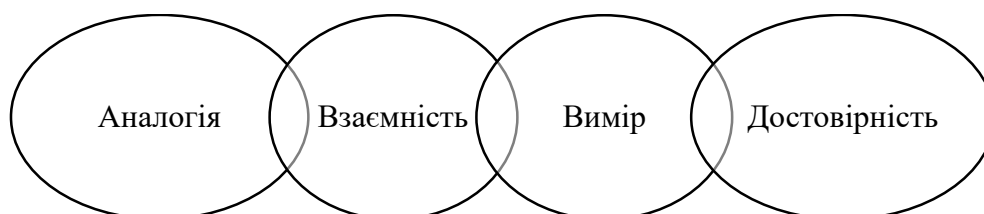


Рис.3.1. Принципи бенчмаркінгу

Складено на основі [45]

Аналогія. Операційні процеси діяльності партнерів (порівнюваних підприємств) повинні бути подібними, адже саме аналогія процесів та встановлення критеріїв добору партнерів з бенчмаркінгу є головним, що забезпечує успіх діяльності.

Взаємність. Основою бенчмаркінгового процесу є взаємне погодження обох сторін в обміні даними, що створює «безпрограшну ситуацію» для усіх учасників. В такому «альянсі» кожен партнер повинен мати певні гарантії щодо поведінки інших, а також встановлення певного порядку проведення дослідження та обсягу інформації, що надається.

Вимір. Адже цей метод ґрунтується на порівнянні показників декількох підприємств, і подальшому встановленню причин відхилень в характеристиках і способів досягнення кращих значень. Вимірюються ті показники процесів, підвищення яких дозволяють покращити всю діяльність в цілому.

Достовірність. Запорукою успішного дослідження є порівняння даних на основі достовірної та актуальної інформації, якісного аналізу, а також вивчення бізнес-процесів не тільки за допомогою інтуїції [44].

Основними цілями впровадження бенчмаркінгу є:

- оцінка конкурентоспроможності та слабких сторін підприємства;
- визначення процесів, які потребують змін чи удосконалення;
- підбір ідей та прикладів для покращення бізнес-процесів;
- стимулювання інноваційних розробок для підвищення конкурентних переваг;
- сприяння встановленню «довгострокових» показників якості роботи, які значно перевищують фактичні;
- методична розробка нових заходів удосконалення продуктивності праці та якості продукції;
- переорієнтація корпоративної культури та цінностей підприємства.

Існують різні види бенчмаркінгу в залежності від спрямованості та складності вирішування задач (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Різновиди бенчмаркінгу

Види	Характеристика
1	2
Внутрішній бенчмаркінг	Здійснення порівняння між підрозділами або відділами однієї організації.
Бенчмаркінг конкурентоспроможності	Оцінювання та порівняння характеристик підприємства з конкурентами; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.
Бенчмаркінг витрат	Порівняння витрат організації за певні проміжки часу з витратами конкурентів
Функціональний бенчмаркінг	Передбачає аналіз окремих процесів, функцій, методів та інструментів, що застосовуються в інших підприємствах, які, як правило, не є конкурентами на ринку. Може проводитися взаємобмін інформацією між цими організаціями для вдосконалення зіставлених операцій.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Бенчмаркінг процесу	Здійснюється для порівняння методів та кращих практик бізнес-процесів. Зазвичай використовується в стратегічному управлінні компанією для пошуку господарських рішень, що стали успішними в конкурентів чи інших провідних підприємств, а також вивчення усіх сприятливих факторів, методів, які здатні підвищити ефективність компанії.
Загальний бенчмаркінг	Порівняння власних процесів із кращими практиками у будь-якій організації незалежно від сфери її діяльності.
Асоціативний бенчмаркінг	Застосування методу бенчмаркінгу групою організацій, що перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі
Стратегічний бенчмаркінг	Систематичний процес, що застосовується для порівняння довгострокових, важливих рішень та дій, які здійснюються іншими підприємствами для досягнення їх цілей.
Глобальний бенчмаркінг	Розширення стратегічного бенчмаркінгу з урахування асоціативного бенчмаркінгу

Складено на основі [28]

Окрім наведеної вище класифікації, виділяються ще такі підвиди бенчмаркінгу:

1. Бенчмаркінг «спокою» - забезпечується оцінка загальної ситуації на ринку з метою визначення власної позиції, і в разі відсутності кращих результатів в порівнянні з іншими – занепокоєння. Проте збір інформації та подальше аналізування процесів кращих організації не відбувається, тому такий вид є умовним.

2. Бенчмаркінг «середнього рівня» - об'єктом даного виду є функції та процеси конкурентів того ж рівня, або більш успішних, при цьому зусилля досліджуваного підприємства спрямовані на отримання переваг.

3. Бенчмаркінг «лідера» - покращення методів та процесів, котрі є самостійним об'єктом бенчмаркінгу для інших підприємств. Головною метою цього виду є забезпечення лідируючих позицій в галузі [45].

Загалом, така диференціація видів характеризується можливістю обрати кращу практику для підвищення ефективності підприємства. Тому спочатку визначаються слабкі сторони, що потребують змін та реінжинірингу.

Збір і аналіз інформації всередині ПрАТ «ККПК», діагностика рівня його конкурентоспроможності дала можливість виявити поточні проблеми, які заважа-

ють досягненню вищих рівнів розвитку та забезпеченню лідерських позицій на внутрішньому ринку. Тому задля підвищення загальної конкурентоспроможності комбінату доцільним буде застосування методу бенчмаркінгу, що базується на дослідженні конкурентної практики виробничої діяльності.

Оскільки слабкою стороною підприємства є відсутність власної сировинної бази первинного волокна і, як результат, залежність від імпоротної сировини, то до предмету бенчмаркінгу варто віднести виробничі процеси діяльності, пов'язані із сировинною забезпеченістю комбінату. Стратегія нижчих витрат за рахунок зменшення собівартості продукції дозволить поліпшити позицію комбінату стосовно конкурентів, зменшити витрати, підвищити рівень задоволення споживача, підвищити ефективність діяльності, розробити нові ідеї, поліпшити якість продукції та вдосконалити слабкі місця виробничого процесу.

Таким чином, з метою скорочення розриву між досягненнями конкурентів та власними досягненнями, покращення результатів, отриманих внаслідок діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках, для ПрАТ «ККПК» доцільним є застосування панорамного бенчмаркінгу –конкурентоспроможності (табл.3.2).

Таблиця 3.2. Характеристика застосування бенчмаркінгу на ПрАТ «ККПК»

Класифікаційна ознака	Різновид	Зміст
Об'єкт порівняння	Зовнішній бенчмаркінг	Порівняння з партнером в межах даної галузі
Рівень проведення	Стратегічний бенчмаркінг	Розробка і реалізація стратегій для збереження лідерських позицій на ринку
Предмет	Виробничий процес	Зменшення витрат виробництва
Учасники	Індивідуальний (самооцінка)	Без залучення консультантів
Напрямок	Горизонтальний	Пошук та реалізація методів та технологій задля підвищення ефективності діяльності
Фаза інновації	Виробництво	Впровадження нових технологічних ліній, що змінюють процес виробництва
Мета	Зменшення витрат	Зниження собівартості продукції за рахунок вирішення проблеми сировинної бази

(Складено автором)

Його суть полягає у вимірі характеристик підприємства та її зіставлення з характеристикою конкурентів; вивчення особливостей специфічних продуктів.

Порівнюються також можливості процесів чи адміністративних методів конкурентних підприємств.

Користь застосування бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності комбінату пояснюється можливістю вирішити певні поточні проблеми такі, як відсутність власної бази первинної сировини, що є причиною недостатньої якості продукції, значні витрати на виробництво за рахунок імпорту сировини. Варто зазначити, що реалізація процесу бенчмаркінгу повинна здійснюватися поетапно (рис.3.2).

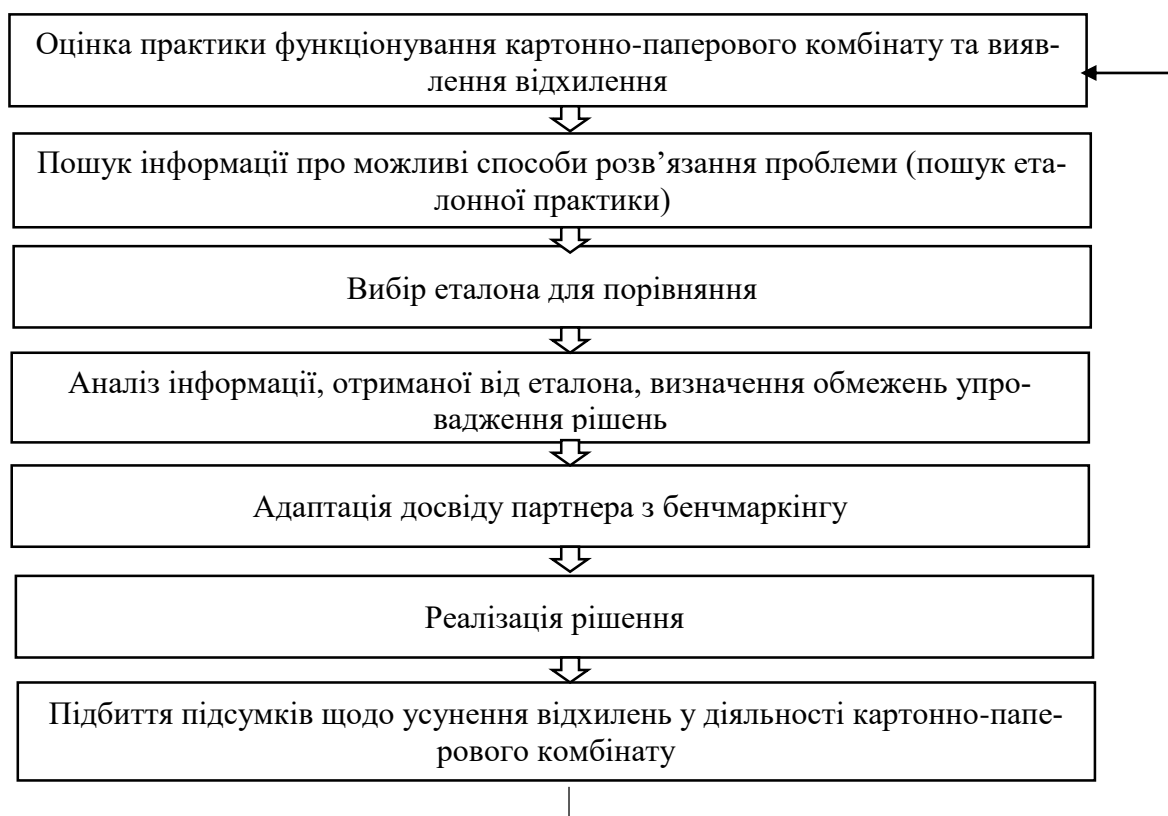


Рис.3.2. Схема процесу прийняття та реалізації оперативного рішення на засадах бенчмаркінгу в системі управління ПрАТ «ККПК»

(Складено автором)

1. На першому етапі відбувається аналіз та виявлення слабких сторін функціонування картонно-паперового комбінату. З'ясовується оцінка поточної практики, її результатів, а також визначається планомірність досягнення стратегічних цілей, внаслідок чого фіксуються відхилення реального від планового.

2. Вивчення інформації про потенційні способи вирішення проблеми. Дані можуть отримуватися з різних джерел : нарад керівників підрозділів, звітів персоналу, обміну накопиченим досвідом між організаціями, особистих зустрічей управлінців та взаємних відвідувань, екскурсій на інші підприємства, науково-дослідних конференцій, наукових збірників, спеціалізованих сайтів, промислового шпигунства, офіційної звітності від органів державної влади, дослідження діяльності із залученням консультантів у цій сфері, аутсорсінгу і т. д.

3. Вибір еталонної практики, що базується на показниках діяльності іншого підприємства. Мається на увазі, що партнером може бути організація з іншою стратегією ведення бізнесу, яка дає успішніші результати. Також розглядаються зарубіжні підприємства, проте порівняння із вітчизняними суб'єктами картонно-паперової галузі є менш затратним та доцільним, враховуючи сучасний стан розвитку целюлозно-паперового ринку в Україні в цілому.

4. Аналіз інформації, отриманої від еталона, виявлення певних обмежень застосування бенчмаркінгу, також ймовірних недоліків після його впровадження.

5. Реалізація рішення, прийнятого на засадах бенчмаркінгу. Цей етап передбачає чітке визначення виконавців, терміни реалізації окремих завдань з покращення і, як результат, безпосереднє проведення процесу удосконалення.

6. Формування висновків щодо усунення відхилень. Базуючись на контролюванні ходу виконання робіт і аналізі кінцевих результатів підвищення ефективності діяльності комбінату формують відповідні підсумки. У випадку незадовільних результатів проведення бенчмаркінгу, розробляють стратегії щодо повторної оцінки поточної практики картонно-паперового підприємства [50].

Як правило, для функціонування будь-якого підприємства тактичні рішення мають вагоме значення, проте вони не відіграють ніякої ролі для підвищення рівня конкурентоспроможності. В такому разі, розробляють стратегічні рішення задля успішного позиціонування на ринку.

Передумовою ефективної імплементації процесу бенчмаркінгу є створення стратегічного підходу, що включає:

- моніторинг бенчмаркінгу упродовж всього терміну його застосування;

- забезпечення інфраструктури для реалізації методу;
- залучення кваліфікованих фахівців для кращого розуміння бенчмаркінгу;
- обов'язковий поточний контроль та порівняння отриманих та бажаних результатів;
- відповідальність вищої ланки управління за ініціювання та безпосереднє впровадження процесу на підприємстві;
- визнання бенчмаркінгового процесу формою управління комбінатом.

На попередньому етапі діагностики рівня конкурентоспроможності було визначено двох найбільших конкурентів Київського картонно-паперового комбінату в галузі – Рубіжанський картонно-тарний комбінат та Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат. На основі проведеного аналізу ключових факторів успіху картонно-паперових підприємств та їх експертної оцінки (див. табл. 2.8), спостерігається певне відставання Київського картонно-паперового комбінату від конкурентів, а саме у собівартості виготовленої продукції та стані виробничо-технічного устаткування. З метою пошуку еталонної практики ведення бізнесу для застосування бенчмаркінгу, проведемо аналіз витрат на виробництво основної продукції ПрАТ «ККПК» та його основних конкурентів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Структурні елементи собівартості продукції

ПрАТ «ККПК» та основних конкурентів

№	Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції, %		
		ПрАТ "ККПК"	ПАТ "ЖЦПК"	ПрАТ "РКТК"
1.	Матеріальні затрати, в тому числі:	77,2	70,9	90,4
	-макулатура	32,5	34,4	45,9
	-целюлоза	15,3	9,3	18,3
	-енергоносії	16,9	19,1	22,8
	-запасні частини та допоміжні матеріали	12,5	8,1	3,4
2.	Витрати на оплату праці	7,1	15,1	4,6
3.	Відрахування на соціальні заходи	1,9	4,5	0,9
4.	Амортизація	3,1	1,9	2,9
5.	Інші операційні витрати	10,7	7,6	1,2

Складено на основі [33]

Аналізуючи, складові витрат на виготовлення продукції, бачимо, що найменша частка коштів на матеріальні затрати (закупівлю сировини, енергоносії та допоміжні матеріали) у ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат». Зокрема, в порівнянні з ПрАТ «ККПК» конкурентне підприємство має найменші витрати в закупівлі целюлози, що зумовлює зменшення загальної собівартості, і, як наслідок, зниження ціни продукції.

ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат» - багатопрофільне, інтегроване підприємство, конкурентною перевагою якого є повний виробничий цикл, що розпочинається виготовленням та переробкою власної сировини, і закінчується випуском готової продукції. Комбінат спеціалізується на випуску гофрокартонної тари, тароупаковочних та друкарських видів паперу (рис.3.3). Підприємство має власну напівфабрикатну базу – виробництво деревної та макулатурної маси, що використовуються для виробництва паперу та картону на комбінаті.

Річний об'єм виробництва основних видів продукції комбінату складає:

- гофрокартон – 90 млн. м²;
- картон коробковий та картон-основа – 50 тис. т.;
- газетний папір – 36 тис. т.;
- горбкувата прокаладка – 70 млн.шт.;
- флютинг і лайнер – 105 тис. т.

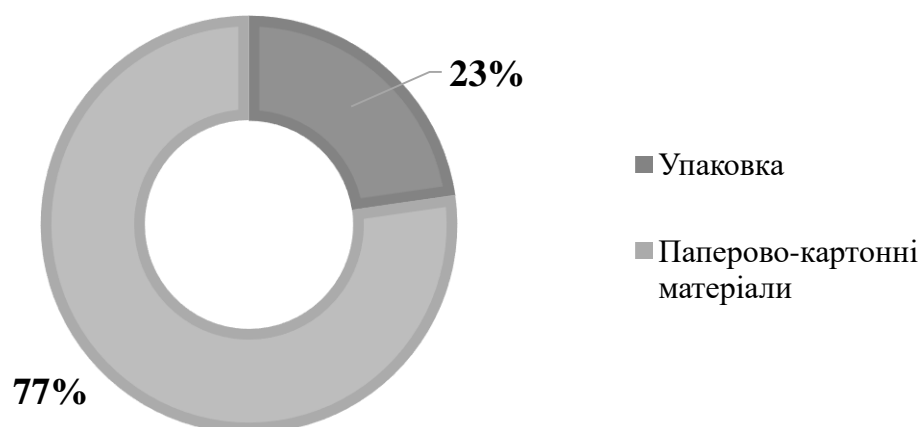


Рис.3.3. Структура виробництва ПАТ «ЖЦПК»

Складено на основі [37]

Виробничі потужності з випуску целюлози високого доходу (напівцелюлози) та деревної маси дозволяють ПАТ «ЖЦПК» зменшити витрати на закупівлю сировини, залежність від постачальників та росту цін на первинні волокна, а також нарощувати прибутки, тим самим забезпечуючи собі конкурентні позиції на ринку.

Стратегічно важливим елементом виробництва картонно-паперової продукції ПрАТ «ККПК» є целюлоза (окрім макулатури, частка якої займає 30% собівартості усієї продукції). Доцільним є порівняння собівартості одного виду продукції Київського КПК та Жидачівського ЦПК, яка виготовляється на основі целюлози (табл.3.4).

**Таблиця 3.4. Порівняння показників ефективності виробництва
ПрАТ «ККПК» та ПАТ «ЖЦПК»**

Показник	ПрАТ «ККПК»	ПАТ «ЖЦПК»
Валовий прибуток, тис. грн.	1140426	68917
Собівартість реаліз. продукції, тис. грн.	3746814	199951
Матеріальні витрати	2760093	125762
Обсяг реаліз. продукції в натур. ф. (т)	784680,9	55430,3
Собівартість од. продукції, тис.грн/т	4,77	3,6
Рентабельність продаж	23,3	26,1
Рентабельність продукції	30,4	34,5
Матеріаловіддача	1,8	2,3
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	73,1%	62,9%

Розраховано на основі [33]

Варто зазначити, що велика різниця загальних виробничих витрат порівнюваних підприємств обумовлена тривалістю функціонування на ринку, а також спектром реалізації продукції. За попередніми дослідженнями, відомо, що Київський картонно-паперовий комбінат займає лідируючі позиції на українському ринку за рахунок випуску великого обсягу продукції, в той час як Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат активно працює над відновленням своєї діяльності. Проте відсталість у об'ємах продаж ПАТ «ЖЦПК» не має впливу на високу якість та рентабельність продукції. Як бачимо в табл. 3.3, розрахована собівартість картонної продукції (грн/т) Київського картонно-паперового комбінату є більшою, ніж в Жи-

дачівському. При подібному процесі виробництва даного виду продукції та її складових, можна зробити висновок, що така відмінність зумовлена різними затратами на сировину (а саме на целюлозу).

Значення собівартості є вагомим у формуванні рентабельності продукції. А це, в свою чергу, визначає ефективність та прибутковість усієї діяльності підприємств в цілому. Тому визначивши рентабельність продукції, можна оцінити наскільки ефективно підприємство забезпечує своє функціонування та контролює витрати на виробництво і реалізацію виробленої продукції.

Рентабельність продукції обчислюється як співвідношення чистого доходу від реалізації продукції до собівартості і розкриває прибутковість виробничо-господарської діяльності від основної [7].

Рентабельність продукції:

$$P_{\Pi} = \frac{ВП}{С_{\Pi}} \times 100\% , \quad (3.1)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства, тис. грн.

C_{Π} - повна собівартість товарної реалізованої продукції, тис. грн;

$$P_{\text{ККПК}} = \frac{1140426}{48917} \times 100\% = 30,4$$

$$P_{\text{ЖЦПК}} = \frac{68917}{199951} \times 100\% = 34,5$$

Розраховані показники рентабельності картонної продукції ПрАТ «ККПК» та ПАТ «ЖЦПК» занесені в табл. 3.3. На їх основі можна зробити висновок, що виробництво картону конкурента є більш рентабельним за рахунок меншої собівартості, що може бути зразком для Київського комбінату при плануванні свого виробництва.

Також для порівняння ефективності доцільно знайти матеріаловіддачу виробництва кожного підприємства. Вона відображає ефективність використаних предметів праці, а саме кількість продукції з одиниці використаних матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, палива тощо).

Матеріаловіддача (Мв) обчислюється як співвідношення обсягу виробленої продукції та вартості матеріальних витрат (див. табл. 3.3).

$$M_v = \frac{B_p}{B_{mr}}, \quad (3.2)$$

де B_p – обсяг виробленої продукції, тис. грн;

B_{mr} – вартість матеріальних ресурсів, тис. грн.

Аналізуючи розраховані показники в табл.3.3, варто зазначити, що питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції ПрАТ «ККПК» вища, ніж в ПАТ «ЖЦПК» (73,1 і 62,9 відповідно), а матеріаловіддача становить в Київському картонно-паперовому комбінаті 1,8, при тому що в Жидачівському – 2,3.

Таким чином, на основі дослідження виробничої діяльності ПАТ «ЖЦПК», а також порівняння її результатів з показниками ПрАТ «ККПК» на засадах бенчмаркінгу, доцільним є розроблення стратегію зниження витрат виробництва для Київського картонно-паперового комбінату. Пропонується реалізація даної стратегії за рахунок впровадження технічної лінії виробництва целюлози - MASTERLINE 2.1 (швейцарської компанії BOBST) - для задоволення власних потреб підприємства. Таким чином комбінат матиме замкнутий цикл виробництва – від власного виготовлення первинної сировини до випуску готової продукції, що є значно вигідно в сучасних умовах ринкового розвитку. Фахівці паперової галузі стверджують, що такий спосіб виробництва забезпечить високу рентабельність діяльності підприємства та зумовить розвиток целюлозно-паперової промисловості в цілому.

Перевагами розробки даної лінії для ПрАТ «ККПК» є:

- розв’язання проблеми сировинної бази для здійснення основної діяльності;
- зменшення залежності від постачальників імпортової сировини та нестабільної ціни на неї;
- максимізація прибутків за рахунок скорочення витрат та випуску продукції кращої якості і нижчою собівартістю.
- створення нових конкурентних переваг виробничої діяльності і, як результат, підвищення загальної конкурентоздатності в сучасних умовах ринку.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Отже, обрана стратегія лідерства у витратах для ПрАТ «ККПК», з метою підвищення конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу, передбачає забезпечення нижчої собівартості виробництва на конкурентному ринку при незмінній пропозиції реалізації продукції. Таким чином, скорочення витрат дозволяє комбінувати вести цінову конкуренцію, отримувати вищі прибутки, які потім вкладати в покращення якості продукції та оптимізацію потенціалу підприємства в цілому. Зниження собівартості буде проводитися на основі створення власної бази первинної сировини, що дає можливість зменшити затрати на закупівлю целюлози закордоном і таким чином, створити нові конкурентні переваги для виготовлення продукції.

Передбачається закупівля швейцарського обладнання MASTERLINE 2.1 компанії BOBST задля впровадження технологічної лінії випуску целюлози. Враховуючи останні дані, про те, що середня ціна основних російських виробників, які постачають целюлозу для ПрАТ «ККПК», у 2018 році зросла на 3,2% до рівня минулого року і склала 25618 грн/тон., то запропонований проект дозволить скоротити витрати на закупівлю сировини (купляючи лише вітчизняну деревну масу, що є значно дешевше, ніж імпорт целюлози).

Для реалізації запропонованої стратегії, а також проведення бенчмаркінгового процесу для вивчення всіх деталей її впровадження, необхідні певні інвестиції, ефективна система нормування робіт і розподілу продукції, надійна система управління, що включає ефективну організаційну структуру, системи контролю процесів та мотивування. Кошти планується залучати від постійних інвесторів – акціонерів підприємства (табл.3.5).

Ціна швейцарського устаткування MASTERLINE 2.1 компанії BOBST становить 3350 тис. грн. Це повністю автоматизований механізм, що забезпечує високу потужність та якість виробництва, а також мінімальні виробничі витрати.

Таблиця 3.5. Розрахунок суми необхідних фінансових інвестицій

Показник	Натуральний розмір	Ціна, грн
Оплата праці бенчмаркенової групи	3 особи	30000
Оплата праці адміністративного персоналу	5 осіб	52000
Навчання виробничого персоналу	3 особи	15000
Закупівля обладнання (MASTERLINE 2.1)	-	3350000
Всього	-	3447000

(Складено автором)

Отже, інвестиції складають порівняно незначну суму як для закупівлі обладнання на закордонному ринку більш якісної та нескладної технології.

Нова лінія виробництва целюлози дозволить здійснити певні покращення виробництва, а саме – підвищити продуктивність виробничих процесів, збільшити обсяги виробництва та реалізації, а також знизити собівартість продукції, що є основою бенчмаркінгового порівняння. Щоб оцінити результат економічного ефекту проекту, варто оцінити повну поточну та прогнозовану середню собівартість одиниці продукції, та здійснити їх порівняння (табл 3.6, табл.3.7)

Таблиця 3.6. Калькуляція собівартості одиниці продукції

№	Стаття витрат	Ціна, грн
1.	Сировина та основні матеріали:	92
	- макулатура	10,7
	- целюлоза	30,6
	- наповнювачі	15
	- вода	9,9
	- клей	9
	- хімікати	17
2.	Відходи	7,5
3.	Паливо та енергоносії	24
4.	Допоміжні матеріали	8,8
5.	Заробітна плата виробничого персоналу	150
6.	Нарахування на заробітну плату (22%)	23
7.	Загальновиробничі витрати	19,8
Виробнича собівартість продукції		335,3
8.	Адміністративні витрати	25
9.	Збутові витрати	17,7
Повна собівартість продукції		378

(Складено автором)

Отже, розрахунок середньої собівартості продукції ПрАТ «ККПК» показав, що витрати на виробництво з використанням імпоротної целюлози становлять 378 грн. При цьому на сировину витрачається 92 грн (на одиницю продукції). Ціна на імпорт первинного волокна (целюлози) становить 30 618 грн/т.

Целюлоза – це природний полімер, який виготовляють з деревної або рослинної сировини. Використання волокна необхідне для виготовлення паперу, картону, штучних волокон, вибухівки тощо. Целюлоза входить до складу рослинних клітин, в деревині її частка становить 50%, а в бавовні майже 90%. В промисловості для виробництва целюлози найчастіше використовують матеріали хвойних дерев, а саме ялини, ялиці та буку [31].

Отже, при власному виробництві целюлози, скоротяться не лише загальні витрати комбінату на імпорт сировини, а на собівартість продукції, до складу якої входить первинне волокно. Видатки будуть лише на компоненти целюлози, а саме на воду, деревну масу та хімічні реактиви. Зальна вартість целюлози, за аналітичними даними комбінату, будуть становити 20 217 грн/т (якщо враховувати закупівлю деревини на вітчизняному ринку). Тобто, собівартість целюлозної сировини, отриманої за новою технологією нової лінії MASTERLINE 2.1, майже в 2 рази менша, ніж собівартість імпортованої з-за кордону целюлози [39].

Розрахуємо прогнозовану собівартість одиниці картонно-паперової продукції з урахуванням зниження витрат на целюлозу, а також зменшення поточних витрат після введення нової технічної лінії (табл.3.7).

Таблиця 3.7. Калькуляція прогнозованої собівартості одиниці продукції

№	Стаття витрат	Ціна, грн
1	2	3
1.	Сировина та основні матеріали:	70
	-макулатура	9,1
	-целюлоза	20,2
	-наповнювачі	12
	-вода	9,9
	-клей	9
	-хімікати	10
2.	Відходи	7,5
3.	Паливо та енергоносії	18

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
4.	Допоміжні матеріали	5,3
5.	Заробітна плата виробничого персоналу	150
6.	Нарахування на заробітну плату (22%)	33
7.	Загальновиробничі витрати	7,8
Виробнича собівартість продукції		291,3
8.	Адміністративні витрати	17
9.	Збутові витрати	12,7
Повна собівартість продукції		321

(Складено автором)

Бачимо, що за прогнозами собівартість одиниці продукції на кінець 2019 року становить 321 грн, що на 57 грн менше, ніж поточна (зниження на 17,7%). Також знижуються загальновиробничі та збутові витрати, що пов'язано з виробництвом власної сировини, і, як наслідок, оптимізація усього виробничого процесу. В результаті отриманих значень, ПрАТ «ККПК» має потнційну можливість досягти рівня цін продукції ПАТ «ЖЦПК» і скласти йому конкуренцію за собівартістю.

Для дослідження економічної доцільності запропонованої стратегії доцільно провести оцінку ефективності проекту. Розрахунки дозволять виявити відповідність проекту цілям та інтересам залучених учасників (табл.3.8) [48].

Як було уже зазначено, загальна сума потрібних інвестицій складає 3 447 000 грн.

Таблиця 3.8. Розрахунок очікуваних показників чистого дисконтованого доходу та індексу прибутковості

t	IC	Bt (дохід)	Ct	Bt-Ct	К диск (r=25%)	Чисті дискон. надходж.	NPV	PI
0	3447000		-					
1		4520000	-	4520000	0,8	3616000		
2		4760000	-	4760000	0,64	3046400		
3		4900000	-	4900000	0,51	2499000		
Σ			-			9161400	5714400	2,7

(Складено автором)

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій відображає віддачу залучених коштів в інвестиційний проект у відносному значенні.

Для запропонованого проекту він становить :

$$DROI = PI - I = 2,7 - 1 = 1,7 > 0, \text{ тому проект приймається.}$$

Також необхідною складовою оцінки ефективності проекту є знаходження дисконтованого терміну окупності, що дозволяє виявити та проаналізувати строки надходження прибутку. Розраховані дані занесені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9. Розрахунок дисконтованого терміну окупності

t	Грошові потоки	К диск (r=25%)	Чисті дисконт. надходж.	Накопичений дисконт. грош. потік
0	-3447000			-3447000
1	4520000	0,80	3616000	169000
2	4760000	0,64	3046400	3215400
3	4900000	0,51	2499000	5714400

(Складено автором)

Грошовий потік характеризує надходження коштів та грошові витрати від інвестиційного проекту упродовж всього терміну реалізації інвестиційного проекту. За накопиченим дисконтованим грошовим потоком можна зрозуміти чи збитковим є проект, і за який період може окупитися.

За проведеними розрахунками табл. 3.9 бачимо, що всі збитки є покритими до кінця терміну, то проект є економічно доцільним. Узагальнимо проведену оцінку ефективності інвестиційного проекту в наступній таблиці 3.10.

Таблиця 3.10. Основні показники ефективності проекту для ПрАТ «ККПК»

Показник	Значення показника
Чиста поточна вартість проекту (NPV), грн.	5 714 400
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	1,7
Індекс прибутковості (PI), %	2,7
Термін окупності проекту (DPP)	11 місяців

(Складено автором)

Окупність інвестицій є необхідною умовою ефективності впровадженого проекту. Оскільки розраховані значення накопиченого дисконтованого грошового потоку є додатними (тобто збитків не спостерігається), то термін окупності становить – 1 рік 11 місяців ($\frac{3447000}{3616000} * 12$), тобто інвестиційний проект окупиться через 11 місяців.

Планування реалізації інвестиційного проекту супроводжується певними припущеннями відносно капітальних і поточних витрат, обсягів реалізації продукції, собівартості та ринкових цін, часових обмежень проекту. Детальний та ґрунтовний розрахунок майбутнього економічного ефекту проекту не завжди гарантує однозначний результат та прогнозований успіх. В цьому аспекті інвестиційного проектування існує певна невизначеність та ризик.

Тому, розглянемо кілька варіантів розвитку запропонованого проекту за умови настання різних сценаріїв розвитку економічного середовища [48].

Складаємо матрицю можливих прибутків від реалізації проекту (табл.3.11).

Таблиця 3.11. Альтернативні сценарії розвитку економічного ефекту проекту для ПрАТ «ККПК»

Сценарії	Ймовірність	Прибуток, грн.
Оптимістичний	0,3	5714400
Нормальний	0,4	3714300
Песимістичний	0,3	2550000
Всього	1	-

(Складено автором)

Для виявлення ступеня можливого ризику запропонованого проекту розрахуємо необхідні показники, а саме [48]:

1. Математичне очікування (середнє значення випадкової величини x):

$$M(x) = \sum_i x_i P_i, \quad (3.3),$$

де x_i – економічний ефект (прибуток) при i -му сценарії;

P_i – ймовірність реалізації i -го сценарію.

$$M_{(x)} = 5714400 * 0,3 + 3714300 * 0,4 + 2550000 * 0,3 = 3965040 \text{ (грн.)}$$

2. Дисперсія, що характеризує середньоквадратичне відхилення від середнього значення прибутку:

$$D(x) = \sum_i (x_i - M(x_i))^2 P_i \quad (3.4),$$

де M_x – математичне очікування економічного ефекту.

$$D_{(x)} = (3965040 - 5714400)^2 * 0,3 + (3965040 - 3714300)^2 * 0,4 + (3965040 - 2550000)^2 * 0,3 = 1,54E+12 \text{ (грн)}$$

Середньоквадратичне відхилення становить:

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} = 1242549 \text{ (грн.)}$$

3. Коефіцієнт варіації (відображає відношення середньоквадратичного відхилення до середньої арифметичної величини ознаки):

$$\text{var}(x) = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \quad (3.5),$$

$$\text{var}_{(x)} = \frac{1242549}{3965040} = 0,31$$

Коефіцієнт варіації свідчить про ступінь ризику. Чим менший коефіцієнт варіації, тим менш ризикований проект, таким чином якщо:

$\text{var}_{(x)} < 10\%$, то мінливість є слабкою, ризики незначні;

$\text{var}_{(x)} = 11 - 25\%$, ризики середні, існує незначна мінливість.

$\text{var}_{(x)} >$ є загроза вагомих ризиків, мінливість проекту є значною.

Отже, при оцінці ступеня невизначеності запропонованого проекту, було визначено, що коефіцієнт варіації дорівнює 0,31, тобто 30 %. Це свідчить про те, що ступінь ризикованості проекту є відносно незначним, проте існують можливі загрози. Варто лише звернути увагу на можливі ризики в майбутньому, та здійснювати поточне планування реагування на них.

Після реалізації проекту передбачаються певні зміни фінансових результатів. Прогнозовані економічні зміни виробництва наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12. Прогнозовані результати після реалізації інвестиційного проекту

Показник	Результат
Обсяг виробництва, т	784680
Середня собівартість од. продукції, грн	321
Ціна реалізації (у т.ч. ПДВ)	425
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.од.	104

(Складено автором)

Враховуючи всі можливі зміни витрат та доходів, спрогнозуємо фінансову звітність ПрАТ «ККПК» на 2019 рік, дані якої дадуть змогу виявити показники ефективності діяльності (табл.3.13).

Таблиця 3.13. Прогнозований звіт про фінансові результати ПрАТ «ККПК» за 2019 рік після впровадження бенчмаркінгу, тис. грн.

Показник	Значення
Обсяг продажу (планова виручка)	4929880
Собівартість реалізованої продукції	2989958
Валовий прибуток	1939922
Інші операційні доходи	69010
Адміністративні витрати	297030
Витрати на збут	334485
Інші операційні витрати	140280
Фінансовий результат від операційної діяльності	1237137
Інші фінансові доходи	6266
Інші доходи	1295
Фінансові витрати	104433
Інші витрати	10540
Фінансовий результат до оподаткування	1129725
Податок на прибуток (18%)	203350,6
Чистий прибуток	926375

(Складено автором)

Значні зміни спотерігаються в собівартості продукції (зменшення), та незначне збільшення обсягів виробництва, поточні виробничі витрати залишаються майже незмінними.

В підсумку, варто визначити зміни рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» після впровадження бенчмаркінгу та запропонованих заходів. На основі проведених розрахунків показників ефективної діяльності з урахуванням прогнозованої фінансової звітності, знайдемо коефіцієнт конкурентоспроможності на прогнозований 2019 рік ,в порівнянні з 2018 (табл. 3.14).

Таблиця 3.14. Оцінка ККО ПрАТ «ККПК» після впровадження бенчмаркінгу

Оцінка ККО ПрАТ "ККПК"			
Показник	2018	2019	Бали
			2018
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства			
Рівень витрат (РВ)	0,77	0,61	12
Фондовіддача (Ф)	3,54	3,57	11
Рентабельність товару	30,44	64,88	15
Продуктивність праці (ПП), тис. грн	2768,97	2793,13	11
2. Показник фінансового стану підприємства (ФС)			
Коефіцієнт автономії (КА)	0,51	0,51	10
Коефіцієнт покриття (КП)	0,87	0,90	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,02	0,05	10
Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	5,72	6,71	11
3. Показник ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
Рентабельність продажу продукції (РП)	7,13	18,79	15
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,98	-0,94	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,50	0,50	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,67	0,27	9
Критерій конкурентоспроможності товару	-	-	12

(Складено автором)

Розрахунки критеріїв конкурентоздатності дають можливість сформулювати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності комбінату відповідно до прогнозованого року.

$$ЕВ_{2018} = 0,31 \times 12 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 11 = 12,91$$

$$ФС_{2018} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 11 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 11 = 9,75$$

$$ЕЗ_{2018} = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,13 \times 9 = 11,72$$

Комплексний показник конкурентоспроможності за поточний рік:

$$ККО_{2018} = 0,15 \times 12,91 + 0,29 \times 9,75 + 0,23 \times 11,72 + 0,33 \times 12 = 11,4196$$

За проведеною оцінкою ККО за 2018 рік у 2 розділі ($ККО_{2018}=10,0676$), бачимо, що після застосування бенчмаркінгу та запропонованої на його основі стратегії, коефіцієнт конкурентоспроможності значно зростає – 11,4196 (збільшується на 1,352), що майже на 13,4% більше поточного 2018 року. Така тенденція виникає внаслідок зростання рентабельності товару та, як результат, рентабельності продаж (майже вдвічі). Також можливе зменшення витрат та підвищення продуктивності праці.

Для кращого розуміння доцільності прийняття проекту, проведемо порівняння прогнозованого рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» та його основних конкурентів на ринку: поточного рівня партнера по бенчмаркінгу - ПАТ «ЖЦПК», а також ПАТ «РКТК» (табл.3.15).

Таблиця 3.15. Коефіцієнти конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» та ПАТ «ЖЦПК»

Підприємство	Значення коефіцієнта
ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»	11,4196
ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат»	10,9853
ПАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат»	10,4191

Складено на основі Додатку Д

Графічне відображення результатів ККО комбінатів на рис. 3.4.

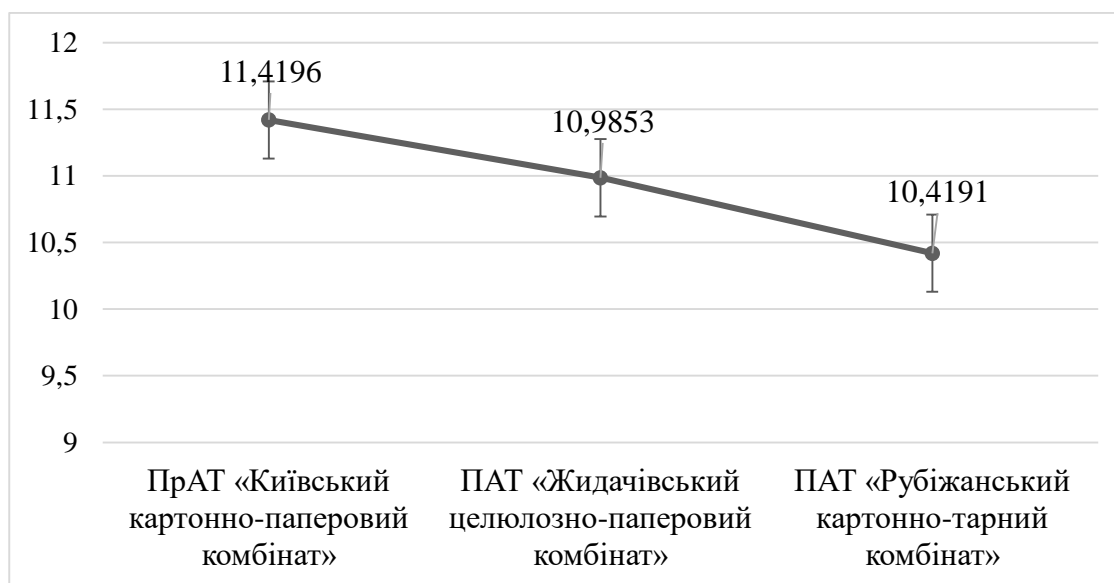


Рис. 3.4. Рівень конкурентоспроможності ПрАТ «ККПК» та його основних конкурентів

(Складено автором)

Отже, з проведених розрахунків доцільності впровадження проекту бачимо, що запропонована стратегія на засадах бенчмаркінгу дозволить ПрАТ «ККПК» не лише підвищити рівень конкурентоспроможності відносно поточного рівня, а й покращити своє становище серед конкурентів. Так, прогнозоване значення ККО досліджуваного комбінату забезпечить йому лідерські позиції місце на вітчизняному картонно-паперовому ринку.

Висновки до розділу 3

В умовах сучасного ринку використання бенчмаркінгу є ефективним інструментом для досягнення конкурентних переваг на ринку за рахунок перейняття досвіду найкращих практик організації процесу чи характеристик продукції для вирішення власних поточних проблем. Цей метод є актуальним практично на кожному етапі організації діяльності компанії, оскільки він має велику кількість різновидів.

Таким чином, на ПрАТ «ККПК» пропонується застосувати зовнішній бенчмаркінг для підвищення конкурентоспроможності. При цьому увага зосереджується на аналізі стратегії конкурента. У ролі такого доцільно обрати ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат», продукція якого є досить конкурентною на ринку картонно-паперової продукції в Україні. Такий вибір пояснюється тим, що зовнішній бенчмаркінг доцільно використовувати при наявності нових потенційно можливих конкурентних переваг, що можуть підвищити конкурентоздатність Київського комбінату.

Тому на засадах бенчмаркінгу, було прийнято рішення про розробку стратегії лідерства за витратами, а саме зниження собівартості продукції. Оскільки основною сировиною для виробництва картонно-паперової продукції є макулатура та целюлоза, імпорт якої займає найбільшу частку в загальному імпорті сировини (53%), то доцільним є розробка механізму, пов'язана із вирішенням цієї проблеми.

Після проведення бенчмаркінгу було прийнято рішення використати ідею ПАТ «ЖЦПК» та впровадити технічну лінію виробництва целюлози – закупівля спеціального обладнання (MASTERLINE 2.1), яке дасть можливість випускати власне первинне волокно, необхідне для виробництва основної продукції. Розрахунки економічної доцільності впровадження проекту показали, що установка MASTERLINE 2.1 принесе зниження собівартості на 17,7%, а вкладені інвестиційні кошти окупляться через 11 місяців.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасної нестабільності ринку, конкурентоспроможність підприємства відіграє значну роль для стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Так, в першому розділі дипломної роботи було досліджено сутність конкурентоздатності та виявлені основні методи її оцінювання. Проведення аналізу рівня конкурентоспроможності дає можливість підприємству не лише оцінити конкурентні загрози на ринку, з'ясувати власні слабкі та сильні сторони, а й допомагає оперативно реагувати та адаптуватись до факторів мінливого середовища.

Здійснення діагностики рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» допомогло виявити певні відхилення та аспекти, які потребують детальнішого розгляду з метою їх удосконалення.

ПрАТ «ККПК» - є лідером на ринку целюлозно-паперової промисловості України, а також одним із найбільших комбінатів за її межами. Завдяки аналізу виробничо-господарської діяльності було виявлено відносну стабільність економічних показників (помірно зростаючі показники рентабельності, ліквідності тощо). Негативним аспектом було виявлення залежності від кредиторської заборгованості, а також незначні відхилення з дебіторськими розрахунками. В цілому, організаційна структура підприємства є оптимальною та доцільною, оскільки представлена різними функціональними підрозділами, що виконують певні обов'язки та розпорядження лінійних керівників. При такому масштабі виробництва делегування повноважень є доречним для забезпечення ефективної діяльності.

Також, при аналізі рівня конкурентоспроможності було виявлено основні конкурентні переваги комбінату такі як: диверсифікація виробництва, багаторічний досвід на ринку, що забезпечує надійну співпрацю з партнерами та постійними споживачами. Головною перевагою є екологічна спрямованість підприємства, оскільки основою виробництва є вторинна сировина (макулатура). Целюлоза займає друге місце в сировинній базі. Вітчизняний ринок не має можливості задовольняти

потреби целюлозно-паперових підприємств в достатніх кількостях первинного волокна. Тому переважає імпорту целюлози з-за кордону, що спричинює залежність комбінату від постачальників та зростання ринкових цін на сировину.

В 2 розділі було розглянуто ринкове положення комбінату, його основних контрагентів та конкурентів. До числа останніх можна віднести такі значні комбінати, як ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат», ПрАТ «Рубіжанський картонно-тарний комбінат», ПАТ «Ізмаїльський целюлозно-паперовий комбінат»; у виробництві продукції санітарно-гігієнічного призначення - ПрАТ «Волинсько-головапостач», ПАТ «Кохавинська паперова фабрика». Частка картонно-паперового підприємства на українському ринку становить 30,3%, що займає друге місце після Рубіжанського комбінату (32,5%).

За допомогою оцінки потенціалу підприємства виявили, що підприємство має доволі розвинуту виробничу діяльність та позитивні фінансово-економічні показники. Невеликі відставання спостерігаються в маркетинговому (проблеми з рекламою та збутом товару) та управлінському аспекті, що є пов'язаним з плінністю кадрів виробничого персоналу. Проведена оцінка ККО ПрАТ «ККПК» в динаміці за допомогою комплексного методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції, показала відносно стабільний рівень конкурентоспроможності (10,0676 в 2018 році, 10,0261 - 2017 рік). Таким чином, Київський комбінат потребує вагомих заходів для підвищення конкурентоспроможності та вирішення поточних проблем.

З огляду на це, було запропоновано використати зовнішній бенчмаркінг у виробничій діяльності підприємства з метою запозичення більш успішного досвіду партнера. При цьому, головну увагу зосереджено на вирішенні основної проблеми комбінату – сировинної бази, а також цінової конкуренції. Після проведення порівняння конкурентних переваг по галузі, було прийнято рішення обрати стратегію ПАТ «ЖЦПК» - лідерства у витратах, за рахунок зниження собівартості продукції та використанні імпортої сировини. Реалізувати стратегію можливо завдяки впровадженню технічної лінії виробництва первинного волокна – закупівлі спеціального швейцарського устаткування MASTERLINE 2.1. Передбачається залучати інвестиції з боку акціонерів, загальна сума яких складає 3 447 000 грн. Очікуваний

термін реалізації 3 роки. Розрахунок економічної доцільності прийняття проєкту показав такі результати: чиста поточна вартість становить 5715000 грн, коефіцієнт рентабельності інвестицій – 1,7, індекс прибутковості – 2.7. Можливий термін окупності проєкту становить 11 місяців. До того ж, враховуючи різні сценарії розвитку економічного ефекту, проєкт має ступінь невизначеності 30%. Тобто при впровадженні необхідно врахувати всі потенційні загрози, щоб запобігти проблем із реалізацією в майбутньому.

За прогнозами, впровадження технічної лінії випуску целюлозної сировини на засадах бенчмаркінгу дозволить знизити собівартість на 17,7%, що в подальшому вплине не лише на збільшення прибутків, а й на зниження залежності комбінату від закордонних постачальників первинного волокна.

В підсумку варто зазначити, що прийняття проєкту є економічно доцільним, оскільки ПрАТ «ККПК» має можливість після впровадження бенчмаркінгу зайняти перше місце серед вітчизняних конкурентів целюлозно-паперової галузі (за прогнозованими розрахунками ККО складає 11,4196, що є найвищим результатом серед конкурентів, в т.ч. ПАТ «ЖЦПК»).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Міжнародна конкуренція / Пер. з англ. В.Д. Щетиніна.- М.: Міжнародні відносини, 1993. – 49 с.
2. Забелін П.В., Моїсеєва Н.К. Основи стратегічного управління: Навч. підр. - М.: Інформ. центр „Маркетинг”, 1998. – 195
3. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. – М.: Вид-во Ексмо, 2004. – 544 с.
4. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №12
5. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рибаківа О.В. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
6. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства - УДК 334.716.009.12
7. Мазилкіна О.І. Конкуренція: від теорії до практики [Електронний ресурс] / О.І. Мазилкіна, Г.Г. Паничкіна. –Електрон. дан. и прогр. – М. : Вид-во Рівновага, 2006. – 1 електрон. опт. диск (CD–ROM).
8. А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Т.Л. Желюк, Т.М. Попович. Національна економіка: Навч. посібн.- ; за ред. А.Ф. Мельник. — К. : Знання, 2011. — 463 с.
9. Єрмолов М.О Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми від конкурентоспроможності товару. Як продати товар на зовнішньому ринку / М.О. Єрмолов. — М.: Думка, 1990. — 329 с
10. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.
11. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с
12. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

13. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69
14. Мокроусова Т.О. Фактори підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005, – №4, С. 86–88.
15. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
16. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н. Е. Красностанова, П. С. Маковесєв // Фінансова консультація. – 2001. – № 21 – 22. – С. 55-59.
17. Савчук С. И. Основи теорії конкурентоспроможності/ Савчук С. И. – Маріуполь, 2007. – 520 с.
18. Гриневецька Л. В. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств / Л. В. Гриневецька // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки : економіка, політологія, історія. – 2010. – № 4(105). – С. 13-24.
19. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163.
20. Рибницький, Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д.О. Рибницький, Т.А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.
21. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.
22. Долинська М. Г. Маркетинг та конкурентоспроможність продукції/ М. Г. Долинська, І.А. Соловійов – М.: Економіка, 1999. – 43 с.
23. . Фурик В.Г., Тітова К.С., Тямушева В.М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/99.pdf>
24. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с
25. American productivity and Quality Center: веб-сайт. URL: <https://www.apqc.org/>

26. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. - 2011. - №3. - Т.3 . - С. 99-103.
27. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./ С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. КНЕУ, 2006. 527 с.
28. Лютікова М.В., Морозова Р.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37
29. Бізнес-каталог підприємств України.URL: <https://www.ua-region.info/>
30. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
31. Дунська А.Р. Інноваційний механізм розвитку целюлозно-паперової промисловості: дис. на здоб. наук. ступеня д-ра ек. наук: 08.00.04. Київ-2018, 485 с.
32. Зінченко Д. В., Дунська А. Р. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку. Актуальні проблеми економіки і управління. 2014. Вип. 8. URL: <http://probleconomy.kpi.ua/node/398>
33. Інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://smida.gov.ua/>
34. Кобилецький В. Р., Коефіцієнти ділової активності/ В. Р. Кобилецький // Он-лайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv>
35. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Державна підтримка українського експорту. Целюлозно-паперова промисловість України. URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/>
36. Офіційний сайт ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». URL: <https://www.papir.kiev.ua/>
37. Офіційний сайт ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат». URL: <http://zhkpaper.com/>
38. Офіційний сайт асоціації «Укрпапір». URL: <http://www.ukrpapir.org/index.php>
39. Офіційний сайт ТОВ «Основа». URL: <http://www.osnova.ua/uk/>

40. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 390 с
41. Титаренко В.Є. Фактори конкурентоспроможності підприємств целюлозно-паперової галузі/ Національний університет «Львівська політехніка»: УДК 658.8.
42. Finance UA. URL: <https://tables.finance.ua/ru/emitents/show/-/05509659/2002/4>
43. Youcontrol .Інформаційна база даних. ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат».URL: <https://youcontrol.com.ua/>
44. Watson G. H. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best / G. H. Watson – New York: John Wiley, 1993. – 179 p
45. Прус О. М. Бенчмаркінг як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. М. Прус // Науковий вісник Національного аграрного університету. –2006. – Вип. 97. – С. 401–405.
46. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ: «Герда», 2013. – Т. 3. – 365 с
47. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К., 2001.
48. Мохонько Г. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління проектами» – м. Київ, 2018 р.
49. Нестеренко В.Ю., Токар І.І.- Конспект лекцій. Економіка виробництва, Харків 2012. URL: <https://buklib.net/books/37292/>
50. Шведа Н. Особливості процесу бенчмаркінгу на різних етапах життєвого циклу підприємства / Н. Шведа // Інноваційна економіка: всеукр. науково-виробничий журнал. – 2012. – № 9 [35]. – С. 325–331.

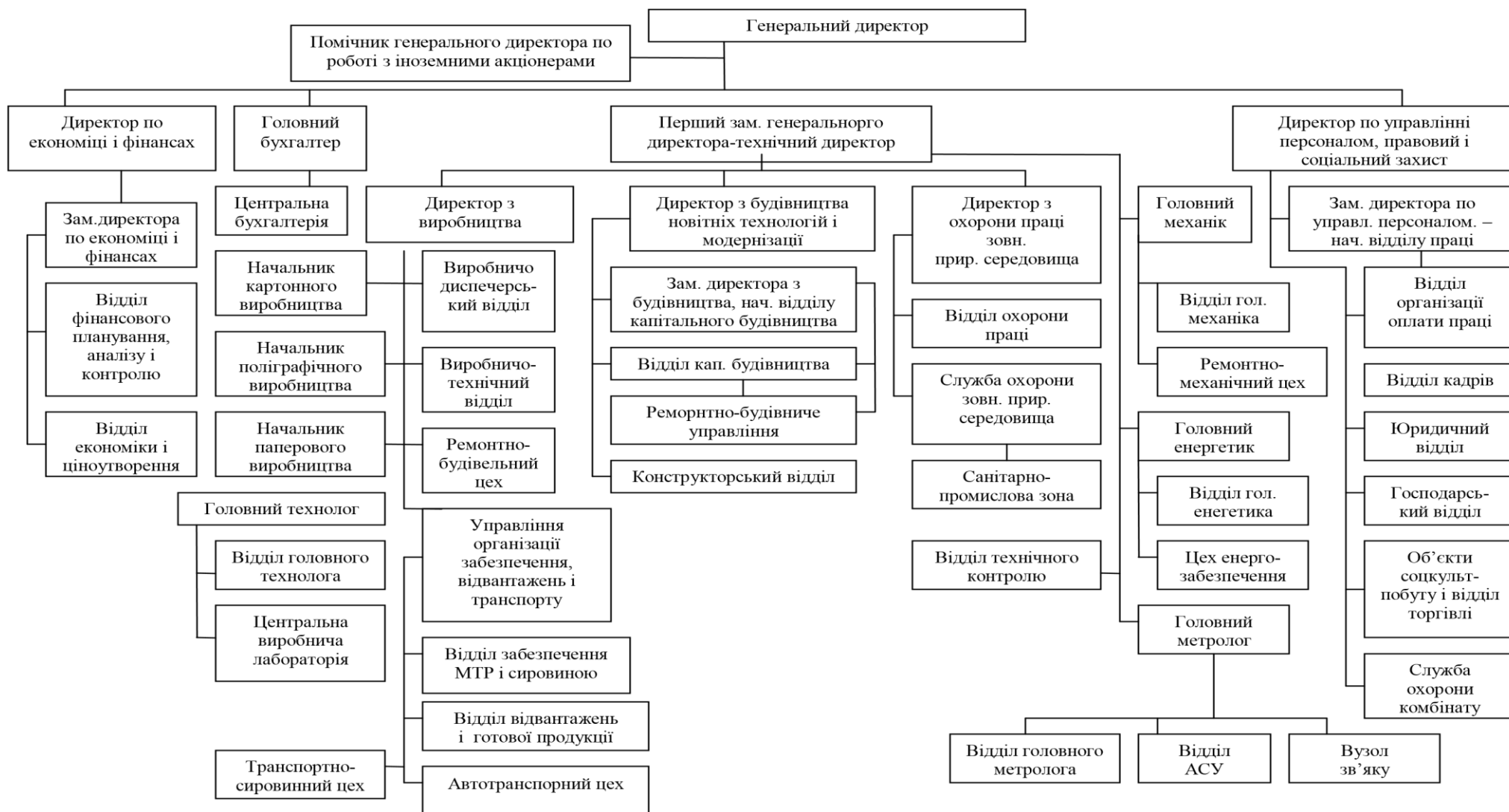


Рис. А.1. Схема управління ПрАТ «ККПК»

Таблиця Б.1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ККПК»

за 2016-2018 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	16178	16246	16925
первісна вартість	1001	26911	30075	36230
накопичена амортизація	1002	10733	13829	19305
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14677	98879	191720
Основні засоби:	1010	1286405	1344342	1415730
первісна вартість	1011	2227795	2409340	2616616
знос	1012	941390	1064998	1200886
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	27554	8744	35465
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22403	24118	23284
Відстрочені податкові активи	1045	92195	33925	26672
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	11256	0
Усього за розділом I	1095	1459412	1537510	1709796
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	511219	594315	730728
Виробничі запаси	1101	293106	333815	439076
Незавершене виробництво	1102	132797	134062	160800
Готова продукція	1103	85143	121958	120759
Товари	1104	173	4480	10093
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	477953	507878	632416
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21014	29586	129209
з бюджетом	1135	27106	715	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	24881	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	1	1
із внутрішніх розрахунків	1145	21880	30232	29785

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21225	32564	25620
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	23807	22815	43428
Готівка	1166	104	150	199
Рахунки в банках	1167	23703	22664	43229
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	16877	22384	25089
Усього за розділом II	1195	1121081	1240490	1616276
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	355	355	58
Баланс	1300	2580848	2778355	3326130

Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	10000	10000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	40745	40745	40745
Додатковий капітал	1410	107997	107997	107997
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	2500	2500	2500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	573963	807093	1155792
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	735205	968335	1317034
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	232500	168394	117309
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4806	1784	4691
Довгострокові забезпечення	1520	10698	21187	24452
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	10698	21187	24452
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	248004	191365	146452
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	495000	403793	594330
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	96459	90513	118233
за товари, роботи, послуги	1615	245534	258331	239136
за розрахунками з бюджетом	1620	26218	8271	29686
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1635	8611
за розрахунками зі страхування	1625	3678	52	62
за розрахунками з оплати праці	1630	8770	9425	14224
за одержаними авансами	1635	20354	23473	44899
за розрахунками з учасниками	1640	34616	34559	34559
із внутрішніх розрахунків	1645	646983	718735	720306
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	16262	31453	40741
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від пере-страховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3765	40050	26468
Усього за розділом III	1695	1597639	1618655	1862644
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	2580848	2778355	3326130

Джерело [33]

Таблиця В.1. Звіт про фінансові результати ПрАТ «ККПК» за 2016-2018 рр.

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3875983	4202167	4887240
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2874445	-3110710	-3746814
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	1001538	1091457	1140426
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	70192	43224	69010
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	-147863	-197847	-255032
Витрати на збут	2150	-235774	-262514	-334485
Інші операційні витрати	2180	-193780	-209167	-120276
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	494313	465153	499643
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	26676
Інші фінансові доходи	2220	2600	11201	6266
Інші доходи	2240	251	7893	1295
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	-321274	-167354	-104433
Втрати від участі в капіталі	2255	-5988	-18810	-35
Інші витрати	2270	-16211	-4959	-8494
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	153691	293124	420918
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-30249	-59994	-72219
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	123442	233130	348699
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0

Джерело [33]

Таблиця Д.1. Показники ефективності діяльності ПАТ «ЖЦПК» за 2018 рік

Показник	2017	2018	Бали
			2018
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства			
Рівень витрат (РВ)	1,25	0,92	12
Фондовіддача (Ф)	3,19	3,54	12
Рентабельність товару	7,15	9,11	13
Продуктивність праці (ПП), тис. грн	2380,83	290,89	11
2. Показник фінансового стану підприємства (ФС)			
Коефіцієнт автономії (КА)	0,90	0,58	12
Коефіцієнт покриття (КП)	0,04	0,22	9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,00	0,01	11
Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	54,12	2,85	12
3. Показник ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
Рентабельність продажу продукції (РП)	5,55	11,59	12
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-1,00	-0,97	9
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,50	0,50	12
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,01	0,13	10
Критерій конкурентоспроможності товару	-	-	12

(Складено автором)

Таблиця Д.2. Показники ефективності діяльності ПрАТ «РКТК» за 2018 р.

Оцінка ККО ПрАТ "ЖЦПК"			
Показник	2017	2018	Бали
			2018
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства			
Рівень витрат (РВ)	0,79	0,80	10
Фондовіддача (Ф)	2,90	2,76	9
Рентабельність товару	24,63	25,05	10
Продуктивність праці (ПП), тис. грн	2074,64	2765,96	12
2. Показник фінансового стану підприємства (ФС)			
Коефіцієнт автономії (КА)	0,56	0,48	10
Коефіцієнт покриття (КП)	0,76	2,27	13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,11	0,35	12
Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	5,01	7,01	11
3. Показник ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
Рентабельність продажу продукції (РП)	5,32	8,43	12
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,98	-0,97	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,50	0,50	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,59	0,71	11
Критерій конкурентоспроможності товару	-	-	10

(Складено автором)